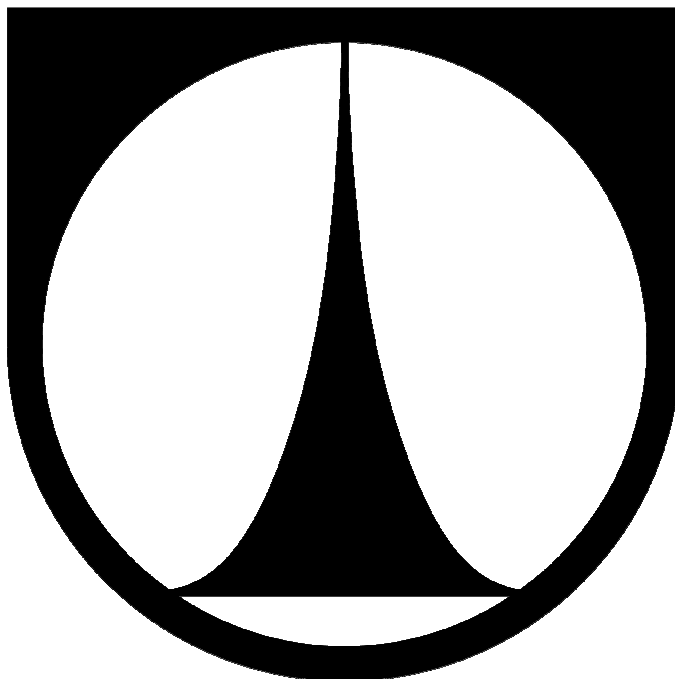


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Martin Myška

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Financování vzdělávání pracovníků v podnikatelském subjektu

Financing of Education of Employees in a Business Entity

DP-EF-KPE-2013-51

Bc. Martin Myška

Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Syrovátková, Ph.D., katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Jiří Podlipný, RWE Distribuční služby, s.r.o.

Počet stran: 79

Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 10. 5. 2013

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin Myška**
Osobní číslo: **E11000317**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Financování vzdělávání zaměstnanců v podnikatelském subjektu**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Možnosti vzdělávání pracovníků v podnikatelském subjektu.
2. Charakteristika podniku RWE, a.s.
3. Financování vzdělávání pracovníků v podniku RWE, a.s.
4. Návrh a doporučení na změnu financování v podniku RWE, a.s.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN978-80-247-3651-8.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN80-247-1457-4.

KOLMAN, L. Výcvik zaměstnanců: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku. Praha: Linde, 2005. ISBN80-86131-62-9.

MICHEK, S. Manual for self-assessment of vocational education and training providers.

Prague: National Institute of Technical and Vocational Education, 2007. ISBN978-80-87063-04-0.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN978-80-247-2890-2.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Interní materiály firmy RWE, a.s.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jaroslava Syrovátková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant diplomové práce:

Jiří Podlípny


RWE, a.s. zástupce ředitele pro Hradec Králové
a Pardubice

Datum zadání diplomové práce:

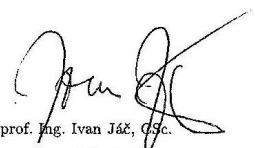
31. října 2012

Termín odevzdání diplomové práce:

10. května 2013


doc. Dr. Ing. Olga Hasprová
děkanka




prof. Ing. Ivan Jáz, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2012

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000Sb.. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucí diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 10. 5. 2013



vlastnoruční podpis

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Jaroslavě Syrovátkové, Ph.D. za odborné vedení a rady při vypracování diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat panu Jiřímu Podlipnému, zástupci ředitele pro Hradec Králové a Pardubice, za ochotu poskytnutí informací a umožnění zpracování práce ve společnosti RWE Distribuční služby, s.r.o.

Anotace

Tématem této diplomové práce je financování vzdělávání zaměstnanců v podnikatelském subjektu. Hlavní problém autor vidí v konání vzdělávacích akcí pomocí externích agentur a nikoli interního vzdělávání v podniku. Předmětem práce je návrh a doporučení na změnu financování vzdělávání zaměstnanců ve společnosti RWE Distribuční služby, s.r.o. Cílem této diplomové práce je navrhnout podniku takovou změnu, která by dokázala vytvořit finanční úsporu. Práce se zabývá SWOT analýzou, problematikou Evropského sociálního fondu, statistickými údaji podniku a identifikací aktuálních vzdělávacích akcí společnosti. Také se věnuje přípravě a vytvoření vlastního vzdělávacího týmu a následnému vzniku vzdělávacího programu „Učení se hrou“. Daný návrh by měl být pro společnost přínosem a měl by jí ušetřit každoročně částku okolo 5 000 000 Kč.

Klíčová slova

vzdělávání a rozvoj pracovníků, metody vzdělávání, firemní prostředí, systematický vzdělávací cyklus, SWOT analýza, Evropský sociální fond

Annotation

The topic of this master's thesis is financing of education of employees in a business entity. The author sees the main problem in organizing educational activities with the aid of external agencies and not internal corporate training. The subject of thesis is a proposal and a recommendation of a change of financing of education of employees in the company RWE Distribution services, Ltd. The goal of this project is to propose such a change that would be able to create some cost savings. The thesis deals with the SWOT analysis, the European social fund, the business statistics and the identification of current educational actions in the company RWE. It also deals with the preparation for the creation of its own educational team followed by creation of the educational program „Učení se hrou“ („Learning by game“). The proposal should be a contribution for the company and it should be able to save annually a sum of about 5 million CZK.

Keywords

employee's training and development, educating methods, corporate environment, systematic training cycle, the SWOT analysis, the European social fund

Obsah

Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam použitých symbolů a zkratk	13
Úvod	14
1 Možnosti vzdělávání pracovníků v podnikatelském subjektu.....	16
1.1 Metody vzdělávání	19
1.1.1 Vzdělávání na pracovišti	19
1.1.2 Vzdělávání mimo pracoviště	21
1.1.3 Vzdělávání na hranici mezi pracovištěm a mimo něj.....	24
1.2 Prostředí firemního vzdělávání.....	26
1.2.1 Vnější prostředí	27
1.2.2 Vnitřní prostředí	29
1.3 Systematický vzdělávací cyklus	36
1.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců	37
1.3.2 Plánování vzdělávání.....	39
1.3.3 Realizace vzdělávacího procesu	39
1.3.4 Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacích programů	40
2 Charakteristika podniku RWE, a.s.	41
2.1 Historie	41
2.2 Současná situace	42
2.3 RWE v České republice.....	43
2.4 RWE jinak	43
2.4.1 Film.....	44
2.4.2 Lyžování	44
2.4.3 Ostatní aktivity podpory	45
2.5 Vzdělávání a rozvoj v RWE, a.s.....	45
2.5.1 Stálí zaměstnanci	45
2.5.2 Studenti a absolventi.....	47
3 Financování vzdělávání pracovníků v podniku RWE Distribuční služby, s.r.o.....	49
3.1 RWE Distribuční služby, s.r.o.	49
3.1.1 Vývoj počtu zaměstnanců.....	49
3.1.2 Struktura zaměstnanců podle vzdělání	50
3.1.3 Vývoj mzdových nákladů zaměstnanců	51
3.1.4 Vývoj hospodaření společnosti.....	52
3.2 Způsoby financování vzdělávání pracovníků	53
3.2.1 Evropský sociální fond	53
3.2.2 Vzdělávání zaměstnanců	56
3.2.3 Financování vzdělávání zaměstnanců	57
3.2.4 SWOT analýza.....	61
4 Návrh a doporučení na změnu financování v podniku RWE Distribuční služby, s.r.o...	63
4.1 Vytvoření vlastního týmu	63
4.1.1 Výběr lidí.....	64
4.1.2 Vstupní test.....	64
4.1.3 Vzdělávací program.....	64
4.2 Vytvoření speciálního programu „Učení se hrou“	66
4.3 Finanční zhodnocení.....	70

4.3.1 Finanční výdaje	71
4.3.2 Finanční úspory	73
Závěr	75
Seznam použité literatury	77
Seznam příloh	79

Seznam obrázků

Obr. 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání.....	17
Obr. 2: Vnější a vnitřní prostředí organizace	27
Obr. 3: Východiska firemního vzdělávání.....	30
Obr. 4: Vize, poslání, cíle, strategie	32
Obr. 5: Hierarchický model struktury kompetence	35
Obr. 6: Systematický cyklus vzdělávání	37
Obr. 7: Vývoj počtu zaměstnanců	49
Obr. 8: Struktura zaměstnanců podle vzdělání.....	50
Obr. 9: Vývoj mzdových nákladů	51
Obr. 10: EBIT v letech 2008-2011	52

Seznam tabulek

Tab. 1: Koncepce vzdělávání pracovníků a jejich charakteristiky	26
Tab. 2: EBIT a procento z celkových tržeb v letech 2008-2011	52
Tab. 3: Zobrazení projektu v číslech	55
Tab. 4: SWOT analýza systému vzdělávání v RWE Distribuční služby, s.r.o.....	62
Tab. 5: Plán vzdělávacích kurzů pro budoucí interní lektory	72

Seznam použitých symbolů a zkratek

&	Ampersand, a
©	Copyright
%	Procento
č.	Číslo
Sb.	Sbírka
ADRA	Adventist Development and Relief Agency, Adventistická nadace pro rozvoj a pomoc
BSC	Balanced Scorecard, Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku
CZK	Czech crown, Koruna česká
DS	Distribuční služby
EAG	Elektrizitäts-Actien-Gesellschaft, Elektrická akciová společnost
ESF	Evropský sociální fond
FAMU	Filmová a televizní fakulta
GasNet	Gastransportnetz, Plynárenská dopravní síť
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Human resources, Lidské zdroje
IDP	Individual Development Plan, Individuální rozvojový plán
IT	Information technology, Informační technologie
JMP	Jihomoravská plynárenská
Net	Síť
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
PR	Public relations, Vztahy s veřejností
RWE	Rhenish-Westphalian Electric power company, Rýnsko-Vestfálská elektrická společnost
RWE DS	RWE Distribuční služby, s.r.o.
SMP	Severomoravská plynárenská
USA	United States of America, Spojené státy americké
VČP	Východočeská plynárenská
VEW	Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen, Sjedenocené elektrárny Vestfálska

Úvod

Současná doba se nese ve znamení modernizace, technické vyspělosti a neustálého pokroku, který nutí společnosti, mimo jiné, i k nepřetržitému zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Jde také o stav, kdy jsou na pracovníka vyvíjeny čím dál vyšší nároky. Podniky hledají kvalitní a schopné jedince, protože právě lidé tvoří základ každé společnosti. Při dočasné velké nezaměstnanosti je ve vlastním zájmu pracujících, aby podstupovali různé školicí kurzy či vzdělávací programy a tím si udrželi své dosavadní pozice ve firmách.

Vzdělávání pracovníků je jednou z oblastí, na které podniky vynakládají každoročně velké finanční prostředky, a to především z důvodu neustálého vývoje technologií, zvýšených požadavků zákazníků, ale také proto, aby držely krok s dobou. Vzdělávání je odvětvím, na kterém by se nemělo v žádném případě šetřit, a to z jednoho prostého důvodu, konkurence je v současnosti obrovská, a proto kdo jiný než vzdělaný pracovník by měl vytvořit konkurenční výhodu nad ostatními společnostmi. Vzdělávání lze také chápat jako získání více vědomostí či dovedností, než tomu tak je u ostatních lidí ve firmách největších obchodních rivalů. Již od narození se člověk učí mnoho činností. Z počátku je to chůze a řeč, později čtení a psaní. V dospělosti záleží pouze na vůli a odhodlání každého jednotlivce, zdali se chce vzdělávat v určitých jím vybraných oblastech. Jednou z nejdůležitějších vlastností vzdělanosti je ta, kterou vystihl Goethe ve svém citátu: „Vzdělanost je schopnost rozumět jiným“.

Podnik RWE, a.s. respektive RWE Distribuční služby, s.r.o. (dále jen RWE DS) je jedním z těch, který každý rok vynakládá vysoké finanční prostředky na vzdělávání svých zaměstnanců. V České republice působí firma RWE DS v oblasti zajišťování provozu a údržby plynárenských provozovatelů v rámci skupiny RWE, dodávek zemního plynu, bezpečnostního provozu plynárenských zařízení, ochrany zdraví, osob, majetku a ochrany životního prostředí.

V první kapitole, která je věnována především teoretické části, autor popisuje metody vzdělávání zaměstnanců, firemní prostředí a systematický vzdělávací proces.

Druhá kapitola se zabývá koncernem RWE, a.s. včetně jeho historie, současné situaci, investičním oblastem, které podnik podporuje, ale také vzdělávání stálých zaměstnanců, studentů či absolventů.

Třetí kapitola se orientuje na společnost RWE DS, představí její statistické hodnoty (počet zaměstnanců, dosažené vzdělání pracovníků, mzdové náklady a hospodářský výsledek před zdaněním). Dále upozorní na způsoby, které společnost využívá na vzdělávání svých zaměstnanců. Poukáže na finanční podporu prostřednictvím Evropského sociálního fondu, popíše některé vzdělávací programy v podniku RWE DS, které jsou ve velké míře realizovány za pomoci externích agentur. Zhodnocená je i finanční stránka některých z těchto vzdělávacích akcí. SWOT analýza upozorní na některé slabé, popřípadě silné stránky, příležitosti a hrozby společnosti RWE DS.

Čtvrtá kapitola je současně i cílem, na který se zaměřila diplomová práce. Obsahuje návrh na změnu financování vzdělávání v podniku RWE DS. V této části je zaveden vzdělávací tým interních lektorů, dále pak vytvořen vzdělávací program „Učení se hrou“ a v neposlední řadě jsou analyzovány potřebné finanční náklady na vytvoření vlastního vzdělávacího týmu. Finanční úspora, která vznikne zavedením tohoto vzdělávacího programu, rozšíří možnosti k dalšímu rozvoji společnosti v jiných oblastech.

1 Možnosti vzdělávání pracovníků v podnikatelském subjektu

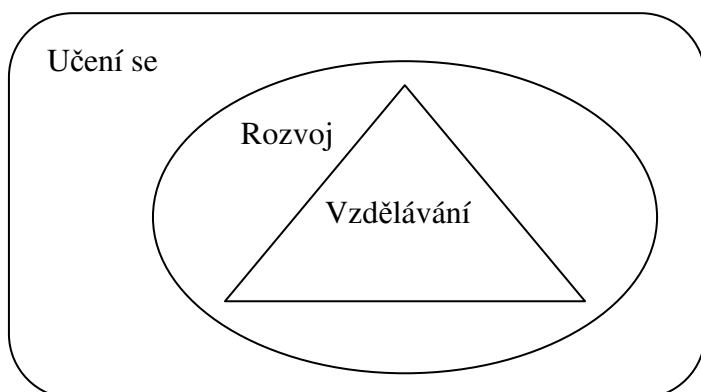
Možnost se obecně může charakterizovat jako určitá pravděpodobnost, při které může daný jev nastat anebo také jako výběr z několika variant.

Vzdělávání pracovníků se podle Koubka (2010, s. 253-254) definuje jako personální činnost zahrnující následující aktivity:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovních míst. Jedná se především o flexibilitu v rámci pracovního místa. Jde především o tzv. doškolování, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.
- Zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň z části zvládli znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, odlišných pracovních míst. V tomto případě se jedná o rozšíření pracovních míst.
- Rekvalifikační procesy jsou procesy, kdy pracovníci mají zaměření svého povolání odlišné od toho, co daná organizace potřebuje. I tyto rekvalifikační procesy jsou součástí organizačního vzdělávání.
- Noví pracovníci nemají pokaždé odborné znalosti, které jsou zapotřebí k okamžitému vykonávání konkrétní práce v organizaci. „Nováčci“ proto musí být doškolováni, přeškoleni či adaptováni na zvláštnosti, mechanismy a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka.
- Formování pracovních schopností pokračuje v odborné způsobilosti a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastnosti, které hrají významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování a vědomí, motivaci pracovníka a odrážejí se ve vztazích na pracovišti, dále pak ovlivňují utváření týmů a samozřejmě i individuální či kolektivní pracovní výkon.

Učení se znamená procesní změnu, která zahrnuje nové vědění i nové konání a zvýšenou schopnost člověka konat. Učení se může probíhat jak organizovaně, tak také spontánně, aniž bychom o tom věděli. (Hroník, 2007, s. 31)

Rozvoj znamená růst nebo realizaci osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe (Armstrong, 2007, s. 445).



Obr. 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání

Zdroj: HRONÍK, F., Rozvoj a vzdělávání pracovníků, s. 31.

Odborné vzdělávání (výcvik) je plánovaný a systematický proces chování pomoci učení se, vzdělávacích akcí, programů a institucí, které pracovníkům umožňují dosáhnout takových znalostí a dovedností, aby mohli svoji práci vykonávat efektivně (Armstrong, 2007, s. 445).

Odborné vzdělávání může být rozděleno do několika etap. První etapu můžeme časovat do období před rokem 1400, při níž probíhalo vzdělávání přímo na pracovišti. V té době většina pracovníků byla zaměstnána v zemědělství, ostatní byli řemeslníci, kteří pracovali doma nebo v blízkosti svého obydlí. Kromě armády bylo vzdělávání neformální a skládalo se z napodobování nebo slovního výkladu, protože většina lidí byla v té době negramotná. Neexistovaly pouze programy, při kterých otec učil svého syna řemeslu anebo mu vyhledal mistra, aby ho vyučil. Existovalo také tzv. odborné vzdělání, při kterém měli právníci, lékaři a učitelé stejné školení. Dívky byly doma školeny stejným způsobem. Tento způsob učení byl začátkem masové výroby.

Druhou etapu označíme jako velkovýrobu. Průmyslová revoluce měla za následek přesun zboží z domovů do továren, z venkova do města a z omezené výroby se stala velkovýroba. Nastala zde situace, při které byli zapotřebí kvalifikovaní dělníci. V okamžiku, kdy kvalifikovaní dělníci nebyli k dispozici, byli majitelé továren nuceni ve svých továrnách otevřít školy k odbornému výcviku. Učení, které se soustředilo na malý okruh zdatností potřebné pro určitý výkon práce, umožňovalo efektivní způsob osvojování

několika málo jednoduchých dovedností. Nastalo zde propojení praxe v továrnách s učením ve škole.

Třetí etapou je střed zájmu zaměstnance. Po skončení druhé světové války se kladl větší důraz na spokojenost zaměstnance oproti původní efektivnosti. Myšlenkou byla víra, že spokojený zaměstnanec je výkonnější nežli ten, který je neustále nespokojený. Vedoucí pracovníci se účastnili seminářů pro rozvoj mezilidských dovedností a sociálního vnímání.

Čtvrtou etapu nazveme dostatečné nasycení vzdělávání. V současné době existuje fakt, při kterém jde o přizpůsobení obsahu učení požadavkům určité práce a přesunu výcviku přímo na pracoviště. Školení je prováděno za pomoci techniky. Společnosti se neustále vzdělávají a tím zvyšují schopnost tvořit budoucí podobu svého pracovního prostředí, povzbuzují zaměstnance k objevování a řešení problémů. Cílem firem je snaha dosáhnout skutečnosti, aby každý zaměstnanec to co dělá, dělal lépe. (Belcourt a Wright, 1998, s. 14-16)

Moderní pracovník musí být schopen odpovědně reagovat na složité a specifické požadavky. Musí k tomu mít motivaci, kvalifikaci a povolení či prostor k jednání. Je ochotný spolupráce a komunikace v týmu. Umí si udržovat a navazovat vztahy a je schopný konstruktivně řešit konflikty. Dokáže respektovat ostatní i jejich názor. Změny jsou pro něj příležitostmi, které předvídavě využívá, flexibilně a s ochotou riskovat. Jeho uvažování je kritické a hledá neustále možnosti ke zlepšení. Impulzy z okolí vnímá pozorně a tím průběžně získává informace z trhu. (Haberleitner aj., 2009, s. 19)

V obecné rovině znamená označení podnikatelský subjekt to samé jako podnik, kde „podnik je soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podnik je věc hromadná“. (§ 5 odst. 1) obchodního zákoníku)

1.1 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání rozlišujeme na metody na pracovišti, při kterých je kladen důraz na ovládnutí potřebných dovedností a osvojení si pracovního jednání. Bývají vhodnější pro vzdělávání méně identifikačně náročných profesí. Metody mimo pracoviště jsou vhodnější pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců na všech organizačních úrovních, specialistů a technologických profesí. Zaměřené jsou na získávání a používání odborných vlastností. Pro vzdělávání mimo pracoviště se volba metod ponechává většinou na vzdělávacích organizacích. (Dvořáková, 2007, s. 298)

1.1.1 Vzdělávání na pracovišti

Jedná se o řízené metody vzdělávání. Společným charakterem této skupiny je možnost individuálního přístupu ke vzdělanému zaměstnanci, respektující jeho osobnost, a specifický přístup k osvojování si informací a dovedností. Důležitou roli hraje i osobnost školitele, jeho ochota a schopnost učit, vysvětlovat, naslouchat a poskytnout zpětnou vazbu. (Dvořáková, 2007, s. 299)

- **Instruktaž při výkonu práce**

Instruktaž je nejjednodušší metodou, při které jde o zacvičení nového či méně zkušeného zaměstnance. Většinou se jedná pouze o jednodušší úkony a operace. Školený se učí od svého školitele pozorováním, napodobováním a postupně si osvojuje i pracovní postupy při plnění svých vlastních úkolů. Výhodou této metody je rychlost a vytvoření si pozitivního vztahu mezi školitelem a školeným. (Dvořáková, 2007, s. 299)

- **Asistování**

V této metodě se jedná o přidělení školeného ke zkušenějšímu zaměstnanci, kterému pomáhá při plnění jeho vlastních úkolů a tím se od něho postupně učí pracovním postupům a jednáním. S přibývajícím časem získává větší míru volnosti až do okamžiku, kdy je schopný plnit dané úkoly zcela samostatně. Na stejné bázi jako asistování je založena i práce na projektu resp. pověřování úkolem, používané v případě tvůrčích a řídicích zaměstnanců. Kontrola poté probíhá formou konzultací a použití je při delším časovém horizontu. Hlavní výhodou je soustavné působení školitele, který klade důraz

na praktické vyzkoušení školeného. Nevýhodou je riziko naučení se nesprávných pracovních návyků. (Dvořáková, 2007, s. 299)

- **Rotace práce**

Rotace práce neboli také střídání pracovních úkolů. Tato metoda má dvě formy. První z nich je horizontální forma, při které se jedná o střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení. Druhou je poté vertikální forma, u které znamená přesun na pracovní místo jiného stupně řízení. Použití této metody je v případě různých etap příprav uchazeče na vedoucí funkce. Svě opodstatnění může nalézt i při vzdělávání profesních týmů, u kterých se předpokládá vzájemná zastupitelnost zaměstnanců při plnění jejich úkolů. Hlavní výhodou je flexibilita zaměstnance a schopnost vidět problémy společnosti v širších souvislostech. Nevýhodou je organizační náročnost a nebezpečí pracovního selhání při častém střídání pracovních míst. (Dvořáková, 2007, s. 299)

- **Koučování**

Koučování je definováno v úzkém spojení se seberozvojem jako plánované použití výuky na pracovišti s cílem zvýšení nebo zkvalitnění potenciálu zaměstnance. Celý proces koučování se odvíjí logickým, dohodnutým způsobem. Kouč by si měl uvědomit, že každý jedinec je jiný a této jedinečnosti si vážit. K fungování celého procesu je zapotřebí, aby si každý zaměstnanec i kouč uvědomili, že je zapotřebí vzájemná důvěra, jinak by zaměstnanec mohl celý proces chápat jako práci „navíc“. Koučování je zahájeno dialogem mezi koučem a zaměstnancem, během něhož jsou stanoveny cíle. Dále je vytvořen dlouhodobý plán spolu s hodnocením nebo postupem měření. Aktivita koučování se mohou uskutečnit i mimo firmu. Těmito aktivitami jsou konference, členství v profesionálních organizacích a publikování. Obzvláště konference mohou být pokládány spíše za společenské události než za metody učení se. Proto by konference měly být vybírány tam, kde je jasně definovaný cíl. Podobným způsobem k plánování účelu probíhá i členství v profesionálních organizacích a publikování. (Belcourt a Wright, 1998, s. 79-82)

- **Mentorování**

Mentorování je na podobné bázi jako koučování s tím rozdílem, že je ještě v intenzivnější podobě a představuje proces, během něhož zkušenější osoba v organizaci má osobní zájem

pomoci méně zkušenějšímu zaměstnanci, aby dosáhl postupu v kariéře a zvýšení platu. Jejich vztah je méně formální než u koučování. Je také rozhodujícím prvkem ve zvyšování naděje na postup v kariéře všech identifikovaných skupin v organizaci: žen, fyzicky a mentálně postižených, menšin a mužů. Jako prostředek rozvoje lidských zdrojů může být mentorování jedním z nástrojů k rozvoji kariéry. (Belcourt a Wright, 1998, s. 82-85)

- **Konzultování**

Tato metoda má podobný charakter jako dvě předchozí metody koučování a mentorování s rozdílem vtom, že zde školený člověk a školitel stojí na stejné úrovni. Může být vnímána jako vzájemné konzultování a organizování. Hlavní výhodou těchto tří zmíněných metod je aktivní podíl školeného na pracovním procesu vzdělávání a neustálá zpětná vazba. Nevýhodou může být časová náročnost, nesoustavnost a vysoké zatížení školitele. (Dvořáková, 2007, s. 300)

1.1.2 Vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště má spíše hromadný charakter a je určeno pro více účastníků. Metody mají průběh podobný režimu institucionálního vzdělávání a často probíhají i v podobném prostředí, tj. učebnách, výukových dílnách, školících areálech apod. Vzdělávání mimo pracoviště je zabezpečováno interními vzdělávacími útvary, které mají jednu velkou výhodu a to znalost prostředí organizace a mohou tak zamezit jeho závažným problémům. Je také zabezpečováno externími školiteli či vzdělávacími institucemi, které naopak obohacují účastníka o nové nápady a odhalení dosud neobjevených aspektů problému. (Dvořáková, 2007, s. 300)

- **Přednáška**

Přednáška neboli seminář slouží ke zpracování faktických informací a teoretických znalostí. Přínosem je rychlost předání informací, nevýhodou pak převažující jednosměrnost toku informací. (Dvořáková, 2007, s. 300)

- **Demonstrování**

Demonstrování neboli názorové či praktické vyučování je zprostředkovatelem znalostí a dovedností ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích či v jiných prostorech vhodných pro názorové ukázky pracovních postupů na pracovních přístrojích. Plusem této metody je praktické školení, minusem pak odlišnost podmínek od skutečného provozu. (Dvořáková, 2007, s. 300)

- **Workshop a případové studie**

Workshop a případové studie ukazují účastníkům vzdělávacího programu reálnou nebo smyšlenou situaci, která již proběhla nebo je aktuální (workshop) a kterou musí účastníci vyřešit v daném časovém horizontu. Charakteristickým rysem je skutečnost, že případová studie nemívá jednoznačná řešení, proto jsou účastníci nuceni k argumentaci svých závěrů použít poznatky z jiných významných oborů. Použití metody je především ke vzdělávání manažerů a tvůrčích zaměstnanců. Výhodou je přispívat k analytickému myšlení a přípravě k týmové spolupráci. Nevýhodou je, že školitel musí být připraven na vysoké úrovni. Jednou z možností případové studie je i brainstorming. Jedná se o to, že každý z účastníků vzdělávací skupiny je povinen, aby navrhl svůj způsob řešení zadaného problému. V okamžiku, kdy každý ze zúčastněných osob navrhne svoje řešení, tak se rozpoutá diskuse a hledá se optimální řešení ze všech předložených návrhů či kombinace optimálních řešení. Výhodou brainstormingu je podpora kreativního myšlení a přínos nových nápadů k řešení daného problému, nevýhoda je stejná jako u případových studií v obecném slova smyslu. (Dvořáková, 2007, s. 300-301)

- **Simulace**

Simulace je modelovou situací, která se blíží reálné s rozdílem v tom, že jde o zjednodušenou verzi a také v tom, že je zvládnutelná učícími se osobami. Řídí se podle určitého scénáře, který po účastnících vyžaduje, aby za dané časové období učinili řadu na sebe navazujících rozhodnutí. Využití metody je v případě, kdy je výcvik v reálných podmínkách příliš nákladný, nebezpečný nebo existuje vysoká míra pravděpodobnosti způsobené škody. Simulace je velmi náročná na přípravu a také při ní může nastat riziko, při kterém se modelová situace hodně odchýlí od té reálné. Na druhou stranu jde o metodu

velmi účinnou v nábídku komunikačních schopností, zejména se jedná o argumentování a umění rozhodovat. (Dvořáková, 2007, s. 301)

- **Hraní rolí**

Hraní rolí neboli manažerské hry jsou pomůckami k praktickému procvičování schopností, dovedností a s emocionálním prožíváním člověka u nacvičených situací. Lidé, zapojení do této metody, hrají role, při kterých porovnávají mezilidské vztahy, střety a dohadování se. Závěr je poté otevřený z důvodu toho, aby účastníci byli nuceni přicházet s vlastními řešeními dané situace. Použití hraní rolí je především u manažerů, kteří si osvojují určité sociální role a žádoucí sociální dovednosti. I tato metoda je velmi náročná na přípravu a organizaci, učí však samostatnosti a sebeovládání. (Dvořáková, 2007, s. 301)

- **Assesment centre**

Assesment centre neboli diagnosticko-výcvikový program či development centre je používán i při dalších personálních činnostech, jako jsou např. výběry zaměstnanců a hodnocení jejich potenciálu. V případě použití této metody je účastník zasazen přímo do reálné situace anebo do případové studie, u které vykonává typické pracovní úkoly, které jsou mu předkládány v různých časových intervalech. Po ukončení jednotlivých fází vzdělávacího programu porovnává účastník své výsledky s navrženým optimálním řešením a postupně podstupuje hodnotící rozhovory s více hodnotiteli, kteří ho při plnění úkolů sledovali. Assesment centre patří k metodě, která je jednou z nejefektivnějších v oblasti vzdělávání a která odráží širokou škálu zaměstnaneckých způsobilostí. Velkou nevýhodou jsou však vysoké náklady na použití. (Dvořáková, 2007, s. 301)

- **Outdoor training**

Outdoor training neboli adventure education či učení hrou zastává sportovní aktivity v otevřeném prostoru. Využívá se především ke vzdělávání manažerů, kteří si osvojují metody, jako jsou komunikace, vedení lidí, koordinace více činností, zdokonalení svých sociálních jednání a prohloubení smyslového vnímání daných problémů. Daná metoda je velmi efektivní, nevýhodou je skutečnost, že metoda může být přijímána s odporem školených či nepochopení její podstaty. (Dvořáková, 2007, s. 301-302)

1.1.3 Vzdělávání na hranici mezi pracovištěm a mimo něj

Z názvu je zřejmé, že jde o metody vzdělávání na rozmezí mezi vzděláváním na pracovišti a mimo něj. Prolínají se zde prvky z pracoviště, ale i prvky z otevřeného prostranství či prostorů mimo organizaci. Charakter může být jak individuální, tak také může obsahovat hromadné rysy pro více účastníků. (Dvořáková, 2007, s. 302)

- **Pracovní porady**

Tato metoda se týká nejen daného pracovního prostředí, ale i celé organizace, při které dochází k výměně zkušeností, prezentaci odlišných názorů a zaujímání postojů k různým problémům. Porady jsou vhodné pro překonání pasivního postoje nováčků v pracovním kolektivu a k jejich většímu a rychlejšímu zapojení do pracovního procesu. Přínosem je beze sporu aktivita doposud pasivního zaměstnance, nevýhodou pak zisk nejasných poznatků k pracovním úkolům. (Dvořáková, 2007, s. 302)

- **Poradenství**

Vhodnost poradenství je zejména pro vedoucí pracovníky, kteří jsou sledováni při dalším rozvoji vzdělávání. Za nevýhodu může být označena pasivita v podobě přijímání hotových řešení, za výhodu pak možnosti rozšíření si obzorů o nové poznatky z okolí mimo společnost. (Dvořáková, 2007, s. 302)

- **Učení se akcí**

Na rozdíl od ostatních metod, které vycházejí především ze znalostí a dovedností z minulosti, toto učení se akcí se zaměřuje na řešení denních reálných problémů s využitím připomínek a rad spolupracovníků, nadřízených, obchodních partnerů atd. Zaměstnanci se snaží jednat a hledat řešení dosud nepoznaných situací. Metoda je vhodná pro týmovou spolupráci a sdílení informací. Nevýhoda je v rychlosti, jedná se spíše o pomalejší způsob učení, než by školenému vyhovovalo. (Dvořáková, 2007, s. 302)

- **Trainee programs**

Její podstata spočívá v přípravě zaměstnance, obzvláště pak nadějného uchazeče, kterého je nutné připravit na vedoucí funkce, k převzetí složitých pracovních úkonů... Je kombinací prvků vertikální rotace práce s metodami vzdělávání mimo zaměstnavatele. Tato metoda

nejčastěji bývá zaměřena na čerstvé absolventy vysokých škol, aby identifikovala jejich silné a slabé stránky, posléze rozšířila jejich odborné znalosti k vykonávání daného zaměstnání a předešla tak riziku obsazení pracovního místa nesprávným uchazečem. Výhody a nevýhody jsou obdobné jako u rotace práce. (Dvořáková, 2007, s. 302)

- **E-learning**

Jedná se o počítačové a online vzdělávání, které je nosičem digitálních informací. Velkou výhodou je dostupnost informací kdykoli a z každého počítače, který je součástí systému. Hodnocení metody má především kladné ohlasy: vzdálenost není problémem (umožňuje lidem komunikovat mezi různými regiony), náklady jsou nižší (program ušetří na stravném, cestovním, ubytování atd.), šetří čas (potřebné informace jsou dostupnější nežli pouze u papírové verze, u které se člověk musí vším „prohrabat“), volně k dispozici jsou sekundární zdroje (např. online knihovny), odpadá zde subjektivní hodnocení školitele, přechod od pasivity k aktivitě (člověk již není pouhým pasivním posluchačem, ale naopak se zapojuje do činnosti aktivně). Předpoklady tvůrců těchto počítačových kurzů mohou být pro někoho, i do jisté míry, neřešitelným problémem. Do těchto „nutností“ patří: především individuální forma vzdělávání (chybí možnost diskuse, vyjádření vlastního názoru), zvládnutí počítačové gramotnosti (obsluha počítače, manipulace s e-mailem či zvoleným počítačovým programem), motivace sebevzdělávání (velká volnost, která může mít za následek úlevu v nastoleném tempu; školený ví, že může některé úkony vynechat s tím, že je dodělá později), chybí dostatečná zpětná vazba (některé programy připomínají pouhé manuály, které se během let nemění).

Z dlouhodobého pohledu je e-learning jednou z nejpokrokovějších metod vzdělávání, která má vysoký potenciál přispívat k přesunu odpovědnosti zaměstnavatele na zaměstnance. (Dvořáková, 2007, s. 303-304)

Účinnost a přehlednost metod mimo pracoviště je zobrazena v následující tabulce 1.

Tab. 1: Koncepce vzdělávání pracovníků a jejich charakteristiky

KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ		
Pomocí přednášek, diskuzí, výukových dílen, jednodušších počítačových programů	Předávání pracovních zkušeností, vzděláváním na pracovišti či na rozvojovém pracovišti	Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assesment centre, outdoor trainingu, pokročilých počítačových programů
CHARAKTERISTIKY		
Zprostředkování znalostí	Zprostředkování dovedností	Zprostředkování dovedností i znalostí
Teoretické vzdělávání	Praktické vzdělávání	Teoretické i praktické vzdělávání
Održené od skutečnosti	Zkušenosti z náhodně vzniklých situací	Skutečné zážitky bez rizik
Malá účinnost	Vyšší, ale problematická účinnost	Optimální účinnost

Zdroj: KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, s. 274.

- **Sebevzdělávání**

Sebevzdělávání může být označováno jako samostatný proces, ke kterému dochází, když jednotlivci či skupiny vyhledávají zdroje k tomu, aby se mohli zapojit do procesu učení, které zvyšuje jejich profesní a osobní růst. Sebevzdělávání by mělo být pečlivě plánováno, monitorováno a podporováno, jinak hrozí, že se slovo sebevzdělávání může stát synonymem pro nezáměr organizace o rozvoj svých zaměstnanců. (Belcourt a Wright, 1998, s. 77-78)

1.2 Prostředí firemního vzdělávání

Charakteristikou dnešního prostředí je neustále rostoucí konkurence, ke které přispívá globalizace a tím rozšiřování volného trhu. Znalosti se stávají jednou z nejdůležitějších forem kapitálu podniku, tradiční kapitálové zdroje (peníze, půda, kapitál) jsou na tomto znalostním kapitálu závislé a neustále se prohlubují. Dané vědomosti neustále rostou a stávají se tak nepostradatelným zdrojem k dosažení podnikatelského úspěchu.

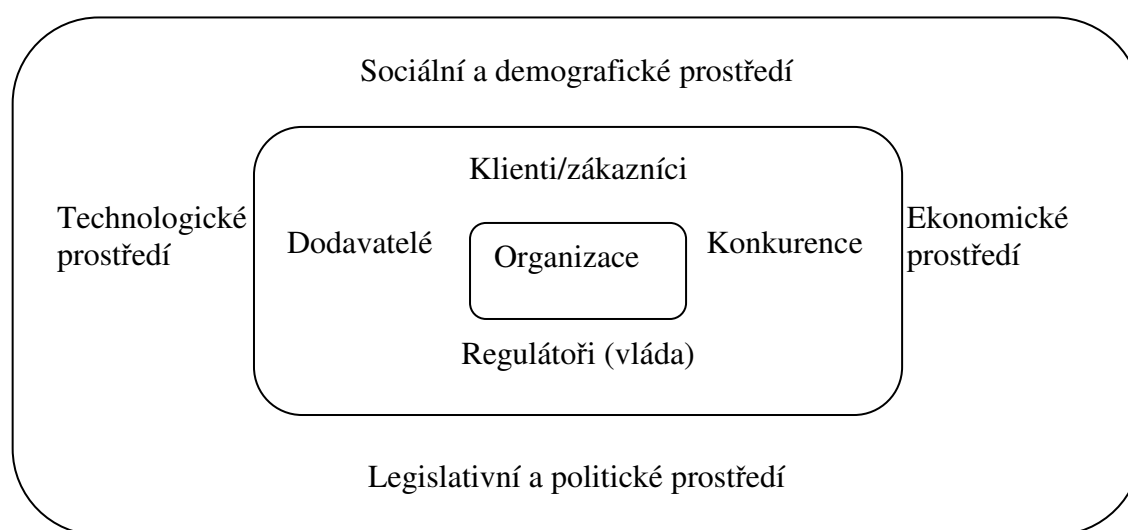
Podle aktuálních průzkumů se současné podniky zaměřují především na tři velké oblasti, kam směřují svůj zájem. Znalost zákazníků a jejich potřeby, znalost trhu a možnost na trhu a poslední zaměření je na znalost konkurence a její strategie. Až čtvrtou oblastí je znalost vlastních zaměstnanců, což není úplně příznivý jev, protože právě pracovníci a jejich know how může mít rozhodující konkurenční výhodu. (Marešová, 2010)

Každá ze společností usiluje o to, aby se udržela v prostředí tak dlouho, jak je to jen možné, přičemž toto prostředí neurčuje jenom vzdělávací potřeby, ale také cíl a design dané organizace. Rozděluje se na vnější a vnitřní prostředí. (Bartoňková, 2010, s. 23)

1.2.1 Vnější prostředí

Vše, co se děje uvnitř organizace, je ovlivňováno tím, co se koná mimo ni.

Následující obrázek 2 zobrazuje základní členění vnějšího a vnitřního prostředí organizace.



Obr. 2: Vnější a vnitřní prostředí organizace

Zdroj: Bartoňková, H. Firemní vzdělávání, s. 23 – upraveno autorem.

Vnější prostředí můžeme nazvat mimo jiné i prostředím obecným. Uskuteční-li se změna v některém ze segmentů vnějšího prostředí, tato změna může být vyvolána změnou technologie, legislativy, expanze na nový segment trhu, nový silný konkurent apod. (Bartoňková, 2010, s. 23-24)

- **Sociální (demografické prostředí)**

Informace zahrnující toto prostředí jsou součástí vzdělávání dospělých. Změna pracovní síly v demografickém prostředí může být známa v předstihu, dochází k ní pomalu a dá se dobře měřit. Přesto, že tato změna je pomalá, může mít opravdu velký dopad na činnost personálního oddělení. Některé firmy, jako je např. McDonalds, které pracují s mladými lidmi, musí zohledňovat současné demografické údaje např. u snížení porodnosti. (Bartoňková, 2010, s. 24)

- **Technologické prostředí**

Změny v technologickém prostředí jsou nezanedbatelné a častokrát přímo klíčové na vzdělávací potřeby firmy, na její strategické cíle, na změnu kompetencí zaměstnanců apod. Technologie ovlivňuje personální management, tím pádem i firemní vzdělávání tak, že mění podobu jednotlivých prací a charakter schopností, které jsou k jejich vykonávání potřebné. (Bartoňková, 2010, s. 24)

- **Ekonomické prostředí**

Výdaje na vzdělávání mohou být zjišťovány jako poměr k celkovým nákladům práce k ročnímu objemu mzdových prostředků (Bartoňková, 2010, s. 25). Český statistický úřad udává: „Počet českých podniků poskytujících svým pracovníkům další odborné vzdělávání stále roste. Podle posledního šetření za rok 2010 své zaměstnance odborně proškolovalo 72,2 % firem, zatímco o pět let dříve to bylo 69,9 %“. (Český statistický úřad, 2012)

- **Legislativní prostředí**

V současné době může v České republice poskytovat vzdělávání pro dospělou osobu každý, aniž by musel mít pedagogické, organizační či personální znalosti, kromě základních podmínek ve smyslu zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

Většina firemního vzdělávání je upravována za pomoci zákona, jedná se např. zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti nebo zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách. Kromě úprav podle zákona existují i různé vyhlášky a směrnice, které slouží k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, povinnému vzdělávání pro dané profese – řidiči, svářeči, elektrikáři apod. nebo jiná

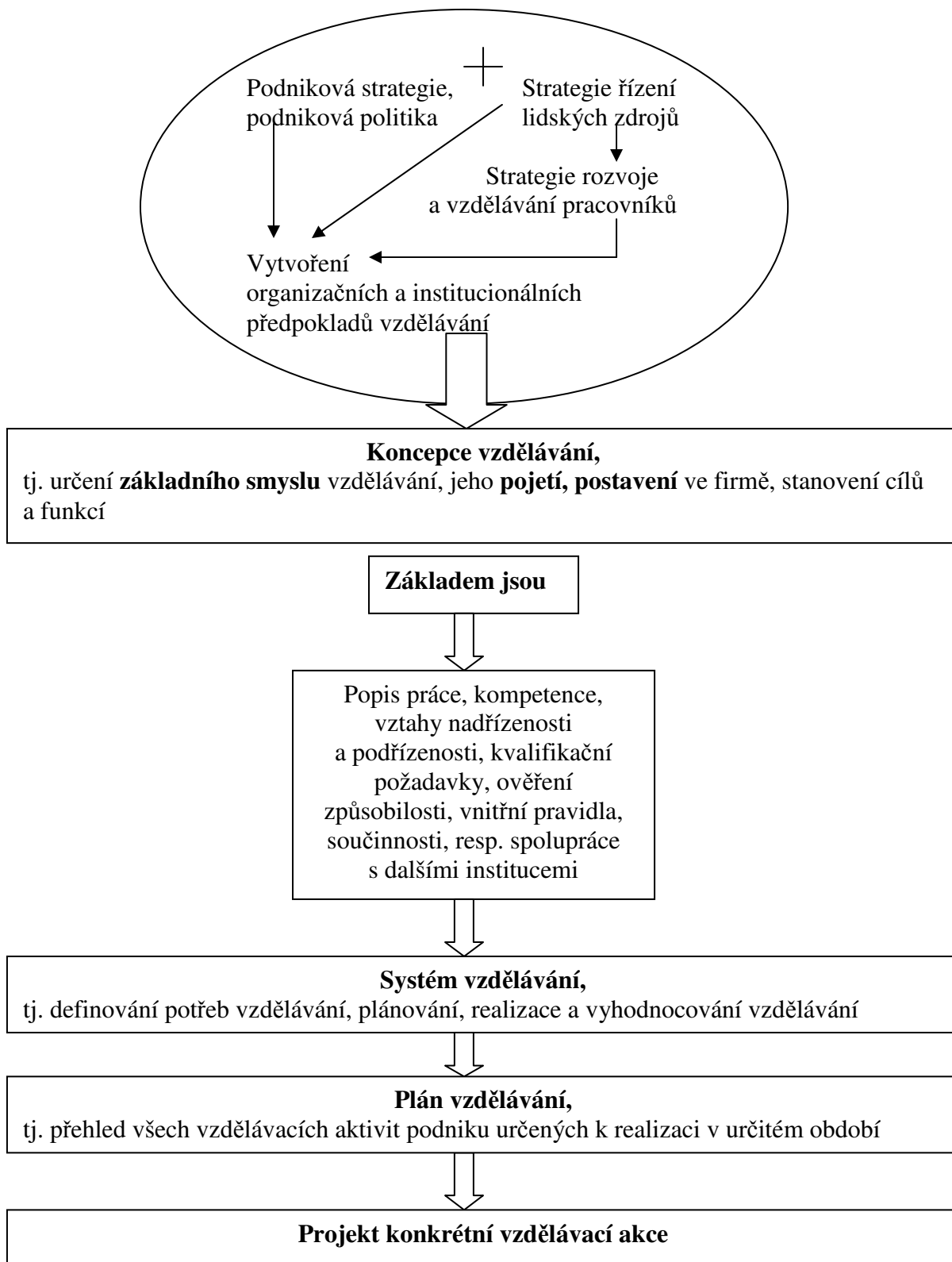
odborná vzdělávání pro cílové skupiny – úředníci veřejné a státní správy. (Bartoňková, 2010, s. 25-27)

1.2.2 Vnitřní prostředí

Do vnitřního prostředí se zahrnují veškeré interní činnosti dané firmy, jejich podmínky a prostředky fungování. V případě firemního vzdělávání lze rozlišit dvě základní východiska pro jeho fungování. Hana Bartoňková (2010, s. 27) uvádí:

- existence a provázanost podnikové politiky, podnikové strategie, strategie řízení lidských zdrojů a strategie vzdělávání pracovníků, včetně návaznosti na další kroky (tvorba koncepce vzdělávání, systému, plánu vzdělávání zaměstnanců atd.),
- vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání.

Následující obrázek 3 nám přiblíží základní východiska firemního vzdělávání.



Obr. 3: Východiska firemního vzdělávání

Zdroj: Bartoňková, H. Firemní vzdělávání, s. 28 – upraveno autorem.

Daná východiska se dají spojit s uplatňováním strategického, kompetenčního a systematického přístupu k firemnímu vzdělávání (součást tzv. strategického rámce).

- **Strategický přístup firemního vzdělávání**

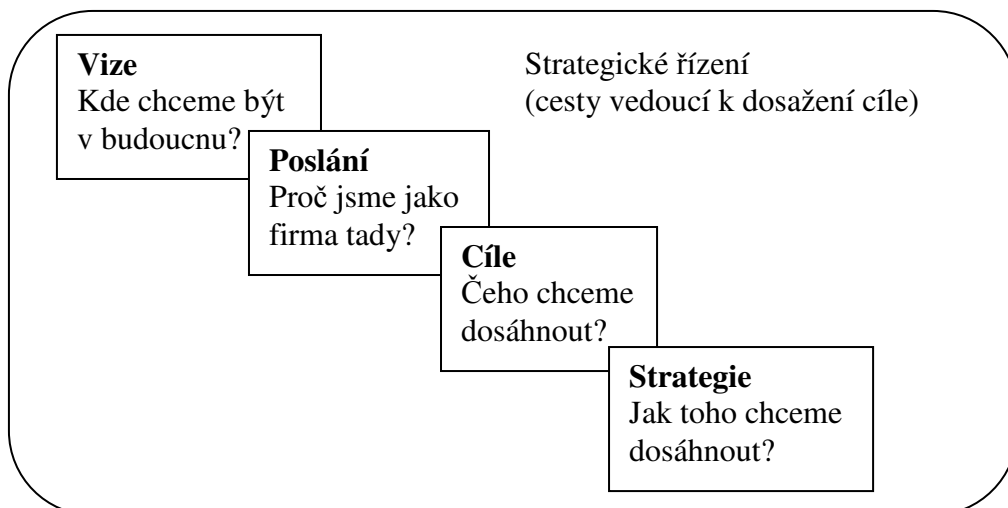
V této části půjde o podstatu strategického plánovacího modelu se zaměřením především na strategii vzdělávání. K této problematice je zapotřebí zmínit se o termínech poslání a vize. Je známo, že poslání a vize jsou důležité k tvorbě strategie firmy a tím i pro strategii vzdělávání.

Poslání vysvětluje existenci firmy. Zastává podnikové hodnoty, je orientováno na veškeré okolí firmy v nejširším slova smyslu a cílem je vytvoření dobré image společnosti.

Vizí je myšlený dokument, který slouží především zaměstnancům podniku a investorům. Orientuje se do budoucna a na zaměření směru, kterým se daná firma bude vydávat. Hlavními cíli vize jsou vyjasnění obecného směru, motivace lidí k vykročení správným směrem a rychlost a účinnost koordinace úsilí velkého množství lidí. Chce-li být vize účinná, měla by mít následující znaky: obraznost, adresnost, uskutečnitelnost, jednoznačnost, flexibilitu, srozumitelnost. Vytvořit vizi má za úkol vrcholné vedení. Za pomoci vize a poslání jsou před firmu stanoveny strategické cíle, jejichž plněním se zabývá strategie.

Strategie vysvětluje, jakým způsobem bude podnik usilovat o dosažení stanovených cílů. (Bartoňková, 2010, s. 32-35)

Obrázek 4 nám pomůže zobrazit návaznost mezi vizí, posláním, cíli a strategií.



Obr. 4: Vize, poslání, cíle, strategie

Zdroj: Bartoňková, H. Firemní vzdělávání, s. 35 – upraveno autorem.

Vizí RWE je získat většinový podíl na trhu s elektřinou a zemního plynu ve všech zemích Evropy i mimo ni. Důležitá je také bezpečnost a zdraví při práci zaměstnanců.

RWE své poslání vidí v aktivním utváření budoucnosti a optimalizaci své sítě, která by vyhovovala potřebám jejich zákazníků. Dodavatelé a odběratelé tak nachází to, co hledají, ve společnosti RWE.

Cíle RWE si dávají za úkol, aby veškeré její produkty a služby byly transparentní, měřitelné a závazné.

Strategií společnosti je, stát se více udržitelným, více mezinárodním a více robustnějším. RWE patří k hlavní evropské plynárenské a elektrické korporaci. Její snahou jsou vynikající výsledky v oblasti technologie a podnikových procesů.

V praxi se za velmi účinný nástroj pro strategii vzdělávání ve firmě považuje uplatňování principů tří kompetencí.

První z kompetencí je řízení pracovního výkonu. Řízení pracovníků klade důraz na potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst „šitých na míru“, schopnostech a preferencích každého pracovníka, a tím i optimální využívání jeho pracovních schopností. Řízení pracovního výkonu může být považováno jako nepřetržitý flexibilní

proces, který se týká vedoucích a jimi řízených pracovníků, kteří stanovují, jak nejlépe dosáhnout společnou prací žádoucích výsledků. Nebo řízení pracovního výkonu může být považováno za strategicky orientovaný a integrovaný proces umožňující organizacím, aby byly trvale úspěšné a konkurenceschopné, a to jednak v důsledku soustavného zlepšování pracovního výkonu, jednak v důsledku soustavného rozšiřování a prohlubování schopností jednotlivců i týmů v organizaci. Klíčové činnosti v našem daném procesu jsou:

- **Dohoda nebo smlouva o pracovním výkonu** = definování očekávání něčeho, čeho má jednotlivec nebo tým dosáhnout ve formě cílů, jakým způsobem bude výkon měřen a potřebné způsobilosti potřebné k odvedení požadovaných výsledků.
- **Plán výkonu a rozvoje** = vyjádření dohody o potřebách výkonu a osobního rozvoje, přičemž plán může být vyjádřen v podobě osobního rozvoje.
- **Řízení pracovního výkonu v průběhu roku** = nepřetržitý proces, který zabezpečuje zpětné vazby na výkon, provádění neformálního sledování průběhu a pokud je to nevyhnutelné, řeší problémy ve výkonnosti.
- **Hodnocení pracovního výkonu** = formální hodnocení výkonu za určité období a týká se dosažených výsledků a problémů, a pokud je to nevyhnutelné, může se stát základem pro sjednávání revidované dohody o výkonu a plánu výkonu.

Za hlavní cíle řízení pracovního výkonu mohou být považovány:

- **Soustavné zlepšování výkonu organizace** = zlepšování ve všech oblastech působení činnosti organizace, a to zejména v oblasti služeb zákazníkovi.
- **Soustavný rozvoj pracovníků** = rozvoj jejich schopností, dovedností i jejich uspokojení z práce (Bartoňková, 2010, s. 36-40).

Druhou kompetenci tvoří metoda tzv. Balanced Scorecard, kde nezbytnou podmínku dobrého řízení firmy je používání strategického a systémového přístupu. BSC je manažerským strategickým systémem vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, dále pak užitečným nástrojem jak pro tvorbu, tak pro implementaci strategie, spojuje systém řízení lidských zdrojů se systémem řízení podniku a také je užitečným nástrojem v diskuzích o strategii a možnostech dosažení nejvyšších cílů.

Metoda BSC se začala používat pro vyjasnění, formulování a řízení strategie. Umožňuje vyhodnocovat různé aspekty činnosti podniku a propojuje veškeré aktivity firmy se strategií. (Bartoňková, 2010, s. 41-48).

Vodák a Kucharčíková (2007, s. 17) uvádí k čemu všemu lze BSC použít:

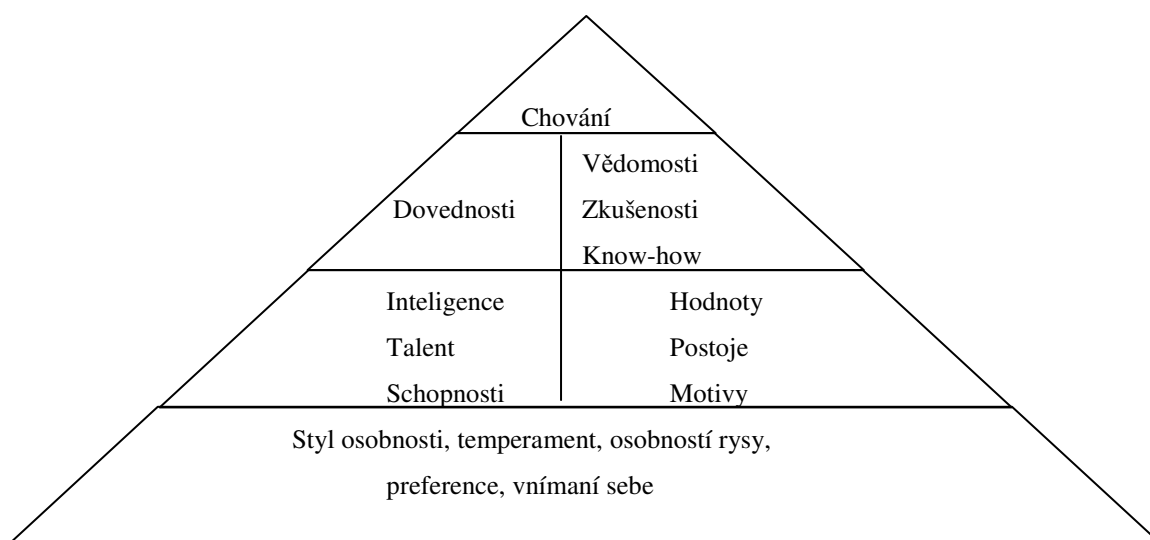
- k vyjasnění a převedení vize a strategie do přesných a konkrétních cílů,
- ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
- k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
- ke zvýšení efektivity měření a řízení výkonnosti podniku,
- k propojení cílů na všech úrovních s podnikovou strategií,
- ke zdokonalování strategické zpětné vazby a procesu učení se,
- ke zvýšení efektivity investic do rozvoje lidského kapitálu,
- k propojení strategie podniku s lidským kapitálem.

- **Kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání**

Kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání je třetí kompetencí a představuje jednu z klíčových částí tvorby strategie vzdělávání.

Důležitým pojmem v této části je kompetenční pravidlo, podle něhož lze všechny problémy firmy převést na konkrétní chybějící nebo nedostatečné kompetence konkrétních lidí. Kompetence lidí mohou být vnímány jako souhrn dosahovaného výkonu a přinášeného potenciálu. Samotný termín kompetence podle Vetešky a Tureckiové (2008, s. 27) může být definován jako jedinečná schopnost člověka jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů životních situací spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost. K tomu, aby mohl být pracovník kompetentní, musí splňovat některé podmínky. V některých případech nemá zaměstnanec dostatečné znalosti či dovednosti, jindy je to možná nízká sebedůvěra nebo nedostatek emoční inteligence, co vede k úskalí (Bartoňková, 2010, s. 82-86). Kompetence může být také označována slovem „deštník“, pod který se vejde vše, co může přímo nebo nepřímo souviset s pracovním výkonem.

Grafické vyjádření kompetence zobrazuje obrázek 5.



Obr. 5: Hierarchický model struktury kompetence

Zdroj: Bartoňková, H. Firemní vzdělávání, s. 87 – upraveno autorem.

• Systematické a plánované firemní vzdělávání

Systematické a plánované firemní vzdělávání je jedním ze základních nástrojů strategického přístupu ke vzdělávání. V praxi umožňuje sestavit projekt vzdělávací akce odpovídající požadavkům firmy, jejího managementu, samotných pracovníků a možnostem vnějšího a vnitřního prostředí firmy. (Bartoňková, 2010, s. 108)

Systémem vzdělávání můžeme označit jako opakující se cyklus, který vychází ze zásad firemní vzdělávací politiky, politiky firmy obecně, sleduje cíle firemní strategie a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 65).

Podle Armstronga (2007, s. 503-511) je systém firemního vzdělávání založen na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu, jehož složkami jsou:

- definování potřeb vzdělávání,
- rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí, neboli plánování vzdělávání,
- využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání,
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.

Dalším důležitým pojmem je beze sporu plán vzdělávání, který zahrnuje přehled veškerých vzdělávacích aktivit firmy určených k realizaci v určitém období, sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním, a zahrnuje se do něj i všechny předvídatelné limitující bariéry v ideálním případě. (Bartoňková, 2010 s. 112)

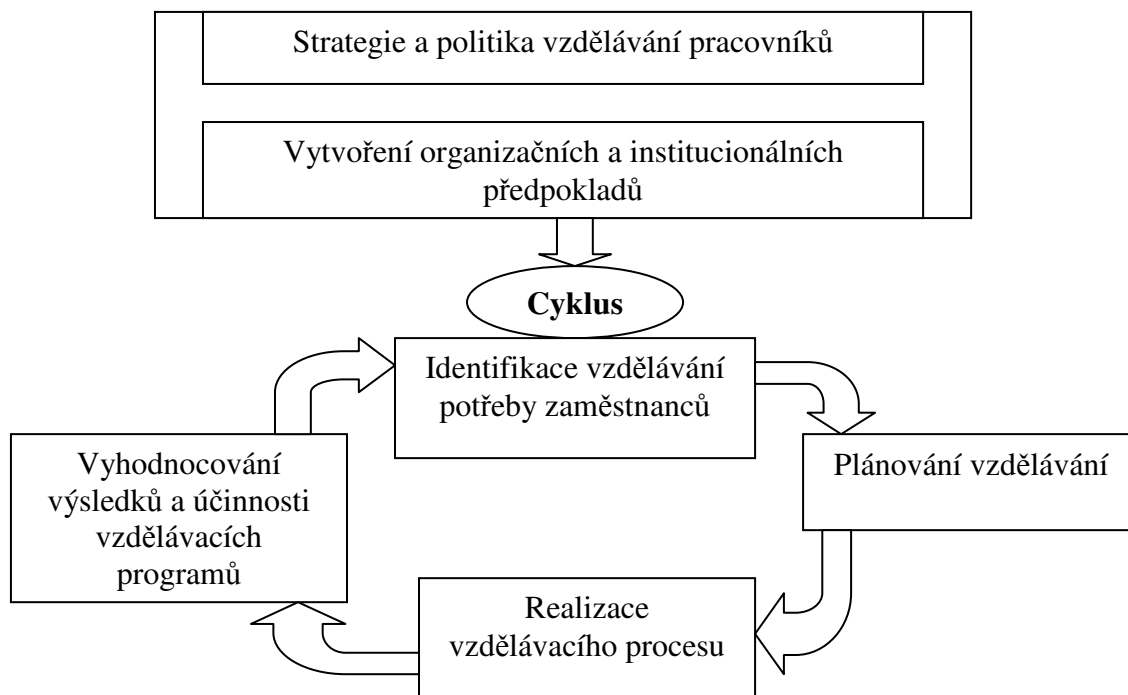
Podle autorů Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 80) se proces tvorby plánu vzdělávání skládá z těchto fází:

- přípravná fáze = úhrn specifikací potřeb, analýza účastníků a stanovení cílů,
- realizační fáze = představující vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí jednotlivých témat, jde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat, na počátku této fáze jsou stanovené vhodné formy, metody a techniky vzdělávání, eventuálně speciální didaktické postupy,
- fáze zdokonalování = především průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům, jsou hledány možnosti zlepšení procesu vzdělávání, patří sem ale i například prověřování informovanosti účastníků o vzdělávací akci, úrovně organizačního zajištění, ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů.

1.3 Systematický vzdělávací cyklus

Vzdělávací cyklus vychází ze zásad politiky vzdělávání, ze sledujícího cíle strategie vzdělávání a z pečlivě vytvořených organizačních a institucionálních předpokladů. Skládá se ze čtyř fází, přičemž první z nich je identifikace potřeb vzdělávání. Další fází je plánování, při kterém se řeší otázky rozpočtu, časového plánu pracovníků, kterých se bude daná činnost týkat, oblasti, obsahu, metod vzdělávání atd. V pořadí třetí fází je samotná realizace. Následující a poslední fází je vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod (Koubek, 2010, s. 259).

Obrázek 6 znázorňuje situaci, jak vypadá základní systematický cyklus vzdělávání.



Obr. 6: Systematický cyklus vzdělávání

Zdroj: Koubek, J. Řízení lidských zdrojů, s. 260 – upraveno autorem.

1.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců

Identifikace stanovení potřeb zaměstnanců je prvním krokem systematického cyklu vzdělávání. Jde o snahu rozpoznat nepoměr mezi dvěma těžce měřitelnými hodnotami, kterými jsou kvalifikace zaměstnanců a požadavky na pracovní místo zaměstnance. Potřeby jsou většinou určovány na základě expertních odhadů či přibližných propočtů. Určení potřeby vzdělávání vychází z celé řady oblastí, jako je sledování kvality výrobků a služeb, stability zaměstnanců na pracovišti atd.

Potřeba může být charakterizována jako zjištěný nedostatek, mezera či změna, která brání zaměstnanci nebo zaměstnavateli k dosažení individuálních cílů. Identifikační proces proto musí být systematický a provázaný s organizační strategií, plány osobního rozvoje zaměstnanců a na hodnotící proces zaměstnanců. Nezbytným předpokladem pro efektivitu vzdělávacího procesu je dobře provedená analýza potřeb vzdělávání. K identifikaci potřeb se vychází ze čtyř základních údajů:

- údaje týkající se celé organizace (počet zaměstnanců, údaje o pracovní neschopnosti atd.),
- údaje týkající se pracovních míst (údaje o pracovních místech a upřesnění jejich specifikací),
- údaje týkající se zaměstnanců (vzdělání, kvalifikace, postoje, názory atd.),
- údaje týkající se okolí organizace.

K samostatné analýze můžeme použít následujících postupů:

- 1. Sjednotit identifikaci potřeb do plánování.** Potřeby již existující v jedné organizaci budou s největší pravděpodobností existovat i v organizaci další. Důležitou aktivitou je pohlídat skutečnost, aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání energie a zdrojů.
- 2. Předvídat nedostatky a problémy.** Příkladem předvídatelné potřeby může být přechod na nový softwarový program, který vyvolá potřebu vzdělávání všech zaměstnanců, kteří daný program používají. Kromě vnitřních údajů je také důležité znát lokální trh práce, ze kterého zaměstnavatel získává většinu svých zaměstnanců.
- 3. Vyvinout techniky sledování.** V některých případech mohou být potřeby vzdělávání skryty, proto je dobré mít v organizaci fungující monitorovací systém, který používá techniky, jako jsou: analýza rozptylu (odchylek), dotazování při hodnotícím rozhovoru, dotazování zaměstnanců a zákazníků, monitorování výsledků porad a diskuzí apod.
- 4. Myslet v širších souvislostech a předvídat i nepředvídatelné problémy.** Při monitorování se zjistí pouze existence problémů a nedostatků, a proto je důležité vyvarovat se nesprávných předpokladů při následující analýze.
- 5. Identifikovat úrovně potřeby vzdělávání.** Potřeba vzdělávání může být spojena pouze s jednou úrovní (zaměstnanec nebo činnost), anebo také se všemi třemi úrovněmi (zaměstnanec, pracovní místo, celá organizace).
- 6. Vytvořit realizační plán.** Jedná-li se o jednu úroveň vzdělání (zaměstnanec nebo činnost), mohou vedoucí pracovníci provést další kroky k uspokojení potřeby. Jedná-li se o více úrovní, pak vedoucí pracovníci navrhnou řešení většímu počtu zúčastněných osob, které o této záležitosti mohou rozhodnout.

Výsledkem této první fáze by mělo být zodpovězení dvou důležitých otázek. První z nich je, kdo by měl být vzděláván a druhá pak, v čem by měl být vzděláván (Dvořáková, 2007, s. 290-292).

1.3.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání je druhým krokem, který plynule navazuje na identifikaci potřeb vzdělávání. V této fázi se porovnává zjištěná potřeba vzdělávání s možnostmi organizace tuto potřebu pokrýt. Aby byl daný plán žádoucí, měl by obsahovat několik otázek:

- Co má být cílem a obsahem vzdělávacího programu?
- Kdo by měl být vzděláván?
- Jaké jsou nejvhodnější vzdělávací metody pro použití?
- Kým nebo čím bude vzdělávací program řízen a zabezpečen?
- Jaký je časový horizont daného programu?
- Kde se má vzdělávací program odehrávat?
- Jaký bude jeho rozpočet?
- Jakým způsobem budeme zjišťovat účinnost vzdělávacího programu?

(Dvořáková, 2007, s. 292-294)

1.3.3 Realizace vzdělávacího procesu

Realizace slouží k zajištění organizačně vzdělávacích akcí. Patří sem:

- rozhodování o dodavateli vzdělávacího programu, popř. vybírání školitele či školitelů,
- vyjednávání podmínek, zhotovení a uzavření smlouvy,
- zajištění lokality patřičného zařízení a přiměřeného množství studijních materiálů a pomůcek,
- zajištění dopravy a ubytování v případě potřeby,
- včasné informování účastníků školení,
- distribuce instrukcí ke kurzu atd.

Většina těchto aktivit probíhá ještě před samotným vzděláváním se. Do realizace patří i příprava hodnotících dotazníků a evidence účastí jednotlivých zaměstnanců na vzdělávacích programech a školeních. (Dvořáková, 2007, s. 294)

1.3.4 Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacích programů

Vzdělávání má tendenci v podnikovém prostředí neustále soutěžit s řadou jiných procesů, které vedou ke stejným nebo podobným výsledkům. Zdali byly vzdělávací programy efektivní, zhodnotí se pomocí výsledků vzdělávacích aktivit. Vzdělávacími aktivitami se myslí školení a kurz.

K vyhodnocení efektivnosti vzdělávání se sledují dva cíle. První z nich plní funkci kontrolní, má za úkol zjistit, zdali byl školící proces ten nejefektivnější z daných možností včetně nákladů s ním spojených. Druhý cíl se zaměřuje na skutečnost, zda pod vlivem vzdělávání dochází k dlouhodobému zlepšování či pozitivní změně pracovního výkonu.

Pro vyhodnocování efektivnosti vzdělávání může být využit následující postup:

- 1. Definovat výsledky, kterých má být školení dosaženo.** Po identifikaci potřeb je druhým krokem specifikace výsledků a výstupů, kterých má být dosaženo.
- 2. Transformovat výsledky a cíle.** Cíle naznačují co, ale i kdy jich má být dosaženo. „SMART“, kde S - srozumitelně vyjádřené, M - měřitelnost, A- adekvátní dosažení, R – reálné zobrazení, T – vztahem k určité události nebo termínované cíle.
- 3. Od začátku docílit toho, aby školený i školitel znali cíl.**
- 4. Vytvořit metody pro skutečné porovnávání výsledků a cílů.** Jedná se o tzv. formální metody, do kterých se zahrnuje např.: sestavování testů, příprava dotazníků a formulářů pro hodnocení.
- 5. Vyhodnotit okamžitý a dlouhodobý přínos.** Okamžité hodnocení je za pomoci hodnotících dotazníků, které porovnávají efektivní vzdělávání se zkušeností. Z dlouhodobého hlediska je k hodnocení zapotřebí doba alespoň třech měsíců.
- 6. Využít dosavadních výsledků.** Využití výsledků a informací z dosavadního vzdělávání slouží jako podklad pro příští vzdělávací cyklus (Dvořáková, 2007, s. 294-296).

2 Charakteristika podniku RWE, a.s.

RWE se řadí mezi pět největších evropských elektrárenských a plynárenských společností. Její činností je především podnikání ve výrobě, obchodu, přepravě a zásobování elektřinou a plynem. V roce 2010 dosáhla společnost zisku ve výši přibližně 53 miliard EUR.

2.1 Historie

Historie firmy spadá na přelom roku 1897/1898, kdy po desetiletém uvažování podepsalo město Essen smlouvu s elektrotechnickou společností „Elektrizitäts-Actien-Gesellschaft Vorm. W. Lahmeyer & Co“(EAG) o vybudování elektrárny ve městě. EAG a jiné společnosti v rámci přátelského spojení založily Rýnsko-vestfálskou elektrickou společnost „Rhenish-Westphalian Electric power company“ (RWE) jako společnost akciovou. K založení firmy byl zapotřebí kapitál ve výši 2,5 miliónů německých marek. V roce 1900 tomu bylo poprvé, kdy RWE zásobovala elektřinou sousední důl. O pět let později společnost získala svoji první koncesní smlouvu s místními obcemi. RWE rozšiřovala svůj trh do Kolína nad Rýnem, ale také do regionu „Bergisches land“. Získala mimo jiné i podíly v tramvajových společnostech. V roce 1924 byl zvýšen základní kapitál na 108 miliónů německých marek a byly rozšířeny dodávky do oblasti Dolního Saska, později i Porýnního – Falcka. Hlavním rivalem té doby byl „Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen GmbH“ (VEW), který se prezentoval jako mladá ambiciózní společnost. V roce 1929 byl navýšen kapitál na 243 miliónů německých marek. S druhou světovou válkou a s rokem 1945 přišly nepříjemnosti v podobě bombardování některých elektráren patřící RWE, ale i VEW. Pro obě společnosti to byly citelné ztráty. Do roku 1948 byla ovšem veškerá síť vysokého napětí RWE opět v provozu. V roce 1955 bylo zřízeno oddělení pro výzkum jaderné elektrárny se svým sídlem v Essenu. Po dalších pěti letech spojily síly RWE s bavorským státním podnikem „Bayernwerk“ a postavily první německý průmyslový jaderný reaktor. Motivací energetickou krizí a rostoucím povědomím o životním prostředí se RWE snažila zintenzivnit výzkum a testování alternativních zdrojů pro elektřinu. Prováděly se také experimenty se solárními elektrárnami. Koncem roku 1980 RWE zavedla fotovoltaické elektrárny k výrobě tepla. V roce 1988 RWE spojila své síly

se společností zabývající se chemickými a ropnými prvky. Rafinérie a čerpací stanice vystupovaly pod jménem DEA. Společnost dále rozšířila své obchodní aktivity do celé Spolkové republiky Německo, dále pak do USA a do východní Evropy. Při neustálém rozšiřování RWE bylo zapotřebí rozdělit firmu do několika divizí: energie, těžba surovin, ropa a chemikálie, odpady, výroba strojů a zařízení. K této události byly vytvořeny dceřiné společnosti např. RWE-DEA mající na starost chemikálie, RWE-ENSORTGUNG atd. Probíhala další rozšíření RWE, tentokrát do oblasti telekomunikačního trhu. Kromě působení v České republice, Portugalsku, Chorvatsku, RWE působila i v několika rozvojových firmách v Maďarsku a podílela se i na švýcarském trhu. K 1. říjnu roku 2000 se společnost sloučila s VEW a jako „nová“ skupina RWE o dva roky později získala nabídku na privatizaci českého plynárenství. V témže roce získala i většinový podíl polského dodavatele a kromě toho se dostala i do Londýna, kde získala akcie tamějšího dodavatele plynu. Rozšíření postupuje dál na východ až na Slovensko. V této oblasti byla získána část energetických Košic. Postupnou činností se dostala i do severní Afriky, kde našla zemní plyn v Alžírsku a olej v Libyi. RWE se rozšířila napříč Evropou, dalšími státy působení jsou Nizozemí, Španělsko, Francie a další.

2.2 Současná situace

V současné době je skupina RWE výrobcem energie číslo jedna v Německu, trojkou v Holandsku a ve Velké Británii. Do střední a jihovýchodní Evropy se společnost neustále rozšiřuje. Úspěšná je i v těžbě ropy a výrobě zemního plynu v severní Africe a v oblasti Kaspického moře. Klíčovou rolí neustálého rozšiřování hraje i skutečnost, že elektrárny jsou výkonnější a šetrnější k životnímu prostředí díky spalování fosilních paliv.

Za pomoci více než 70 000 zaměstnanců dokáže RWE zajistit dodávky elektřiny přibližně 16 miliónům zákazníků a necelým 8 miliónům zákazníků zemního plynu. Koncern RWE má pět divizí, které jsou řízeny společnostmi RWE Power, RWE Trading, RWE Energy, RWE npower a RWE Systems.

2.3 RWE v České republice

Firma působí téměř ve všech regionech České republiky, kde hlavní řídicí roli zastávala RWE Transgas. Nově od 1. ledna 2013 se RWE Transgas přejmenovala na RWE Supply & Trading CZ a hlavní slovo má RWE Česká republika, která dodává zemní plyn za pomoci čtyř regionálních plynárenských společností k více než 2,2 miliónům zákazníků. Ve firmě pracuje okolo 5 000 lidí a její roční obrát se pohybuje okolo 100 miliard Kč. Do skupiny RWE v České republice patří společnost RWE Energie, která vznikla 1. 6. 2009 za pomoci fúze společností Severočeská, Středočeská a Západočeská plynárenská, naproti tomu Východočeská, Severomoravská a Jihomoravská plynárenská prodávají zemní plyn koncovým zákazníkům. NET4GAS, která se oddělila od ještě RWE Transgasu zajišťuje tranzitivní přepravu zemního plynu přes území ČR pro zahraniční obchodní partnery a vnitrostátní přepravu zemního plynu tuzemským partnerům. Od května 2007 RWE Gas Storage spravuje podzemní zásobníky zemního plynu. Další společností, která má na starost kompletní projektovou, konzultační, poradenskou a investorsko-inženýrskou činnost, je RWE Plynoprojekt. Od roku 2008 na českém trhu také působí společnost RWE Distribuční služby zajišťující správu a údržbu distribučních zařízení a RWE Zákaznické služby obstarávající všechny formy komunikace s koncovým zákazníkem. Bývalá RWE Transgas si pro zabezpečení komplexní obsluhy segmentu založila dceřinou společnost s názvem RWE Key Account, která zahájila svoji činnost v roce 2009. Provozní činnost pro všechny firmy má na starost RWE Interní služby.

2.4 RWE jinak

RWE se snaží o pozitivní vnímání obchodních partnerů a široké veřejnosti, a proto patří mezi nejvýznamnější sponzory v České republice. Jejich sponzoringové projekty se týkají českého filmu, českého lyžování, ale i některých neméně zajímavých odvětví.

2.4.1 Film

Od doby svého fungování se stala RWE koproducentem 15 českých filmů. V roce 2008 to byla pohádka od režiséra Zdeňka Trošky s názvem Nejkrásnější hádanka, dále pak komedie Vladimíra Michálka O rodičích a dětech, historický film Václava Marhoula Tobruk a komedie Jana Hřebejka Nestyda. O rok později to byla vybraná komedie Marie Poledňákové Líbáš jako Bůh a celovečerní dokument Matěje Mináče Nickyho rodina a 3 sezóny v pekle, jehož děj je zasazen do roku 1947 a je inspirován zápisky z mládí Egona Bondyho. V této sezóně je koproducentem filmů např. Líbáš jako ďábel, 7 dní hříchů, Signál...

RWE ve spolupráci s Českou televizí podporuje i dokumentární tvorbu, stala se koproducentem Katky Heleny Třeštíkové, oficiálním partnerem Mezinárodního hudebního festivalu Pražské jaro a sedmým rokem také generálním partnerem Divadelního festivalu Mezi ploty v Bohnicích.

2.4.2 Lyžování

RWE klade v lyžování hlavní důraz na zvyšování bezpečnosti rekreačních lyžařů. Je partnerem 17 lyžařských středisek, společnost přispěla nákupem několika kilometrů vytyčovací sítě, stovek bezpečnostních matrací, informačních tabulí a téměř tisíce orientačními terči. Přispívá a podporuje lyžařské školy v jednotlivých lyžařských střediscích a je hlavním partnerem mezinárodních žákovských závodů Skiinterkriterium ve Ski centru Říčky.

Samostatnou částí projektu je pomoc rozvoji lyžování handicapovaných občanů. V RWE Centru handicapovaných lyžařů se jich každoročně naučí lyžovat okolo stovky. RWE podporuje závodní kariéru nejúspěšnější české handicapované lyžařky Anny Kulíškové. V roce 2008 byla RWE generálním partnerem Mistrovství České republiky tělesně postižených lyžařů.

2.4.3 Ostatní aktivity podpory

Na začátku roku 2008 byl v České republice zaveden po vzoru mateřského koncernu RWE program RWE Companius. Cílem projektu je podporovat dobrovolnou práci zaměstnanců tam, kde je jí z hlediska společenského zájmu nejvíce potřeba. Oblasti působení se týkají oblastí vzdělávání, umění a kultury, sportu, životního prostředí a sociální sféry. Podmínkou pro získání finanční podpory je kromě jiného i osobní účast zaměstnance na konkrétním projektu v jeho volném čase.

RWE se snaží pomoci i týraným, postiženým, ohroženým a opuštěným dětem, handicapovaným spoluobčanům a seniorům. Také ale přispívá na zdravotní výzkum a ekologii. RWE úzce spolupracuje s charitativními organizacemi, kterými jsou Nadace Charty 77 a její hlavní projekt Konto BARIÉRY, Nadace Naše dítě, Občanské sdružení Život 90 a Nadace ADRA.

Prostřednictvím darů do tzv. systému vnitřních grantů FAMU přispívá RWE na realizaci zajímavých studentských filmů. Dále podporuje konání festivalů a to především Mezinárodního festivalu dokumentárních filmů Jihlava a Mezinárodního filmového festivalu Karlovy Vary. K této příležitosti se RWE ujala i projektu Kino bez bariér, vozíčkáři tak mohou využít každoročně služby speciálního informačního a asistenčního servisu.

2.5 Vzdělávání a rozvoj v RWE, a.s.

Koncern skupiny RWE klade důraz v rámci své personální vzdělávací politiky na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců tak, aby podpořil jejich osobní i kariérní růst.

2.5.1 Stálí zaměstnanci

Odborný proces rozvoje probíhá v RWE tak, že si každý zaměstnanec vytvoří ve spolupráci se svým manažerem individuální rozvojový plán tzv. IDP (Individual Development Plan), který popisuje plán na kalendářní rok. Daný rozvojový plán je sestaven na základě kompetencí zaměstnanců a jejich pracovních cílů, podle kterých

jsou vybrány aktivity z katalogu vzdělávacích akcí. Katalog nabízí řadu školení pro manažery, ale i pro řadové pracovníky. Součástí katalogu jsou: odborná vzdělávání a konference, které pomáhají zvýšit a prohloubit profesní kvalifikaci pomocí nabídky odborných programů v tuzemsku a zahraničí, dále to jsou aktivity spojené s rozvojem osobnosti a měkkých dovedností za pomoci tréninků k prezentační dovednosti, asertivnímu jednání, efektivní komunikaci a úspěšnému vyjednávání.

Společnost nezapomíná ani na jazykové vzdělání. Studium anglického, německého, popřípadě ruského jazyka v rozsahu 1-2krát týdně či formou pobytu v zahraničí. Pro cizince je možnost výuky českého jazyka ve stejném rozsahu.

Pro zaměstnance s vysokým pracovním potenciálem RWE nabízí rozvojový program Perspektivy, který je jednou z částí celkové koncepce rozvoje a vzdělávání ve skupině společnosti. Zaměření je určeno pro zvýšení zaměstnaneckých znalostí a kompetencí v oboru tak, aby se zúčastněný mohl v budoucnu ucházet o některou z manažerských pozic. Samotný program Perspektivy se zaměřuje na prohloubení úrovně dosavadní odborné, sociální a transformační způsobilosti, ale také klade důraz na rozvoj předpokladů pro získání kompetencí v manažerských a podnikatelských oblastech. Za svůj cíl má více přiblížit zaměstnancům sektor plynárenství, energetiky, technické znalosti odvětví a nejnovější trendy. Nastiňuje standardy skupiny RWE v různých oblastech a podává podrobnější informace o koncernu RWE v České republice. V neposlední řadě objasňuje účastníkům hodnoty RWE a představuje jim projekty, které se ve společnosti v danou chvíli vyskytují. Jedná-li se o vzdělávání ostatních zaměstnanců, kteří nepracují v manažerských pozicích a splňují vstupní podmínky, musí před zařazením do rozvojového programu úspěšně absolvovat výběrové řízení formou tzv. Assessment Centra.

V záležitosti týkající se péče o zaměstnance se RWE snaží být zaměstnavatelem, který si váží svých lidí a má zájem o jejich rozvoj. Je skupinou, která nabízí pracovní podmínky, kde se setkávají výhody české kultury a zahraničních zkušeností. Výhody, které RWE nabízí, jsou:

- pružná pracovní doba,
- osobní volno v rozsahu 3 dnů,

- týden dovolené navíc,
- příspěvek na závodní stravování,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek na životní pojištění,
- podpora volnočasových aktivit zaměstnanců,
- program vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
- podpora rodin s malými dětmi.

2.5.2 Studenti a absolventi

Společnost RWE se snaží držet krok s vývojem na trhu práce v České republice, a proto se zaměřuje na mladou talentovanou generaci z řad vysokoškolských studentů. V rámci toho zahájila spolupráci s univerzitami v celé České republice s cílem oslovit studenty především technických a ekonomických oborů a nabídnout jim zajímavou spolupráci. Vhodným zájemcům pomůže získat odborné znalosti v praktické rovině a umožní jim zahájit pracovní kariéru. Pro RWE to znamená získání kvalitních a perspektivních zaměstnanců. Studenti mají možnost bližšího seznámení se společností na pracovních veletrzích pořádaných v prostorách vysokých škol. RWE nabízí studentům a absolventům následující výhody:

- možnost uplatnění v celé řadě regionů ČR,
- práci na přidělených projektech ve společnosti,
- možnost vypracovat ve společnosti diplomovou práci,
- možnost zúčastnit se vzdělávacích akcí,
- možnost získání praxe při studiu,
- nabídka volného pracovního místa po skončení programu pro studenty.

Studenti a absolventi se mohou účastnit stipendijního programu, který je určen pro vybrané studenty 4. a 5. ročníků vysokých škol. Studenti si mohou začít budovat kariéru v posledních měsících studia v oborech: finance, lidské zdroje, marketing, technické pozice. Výběrové řízení se provede stejným způsobem jako u zaměstnanců, a to za pomoci Assessment Centra. Průběh programu je založen na docházce, která je vyměřena na jeden pracovní den v měsíci a jednou ročně je povinnost absolvovat stáž ve společnosti v rozsahu dvaceti pracovních dní v celku. Podle zaměření studenta je vybrán mentor, který uvede

studenta do společnosti a je mu nápomocen s překonáním pracovních úkolů. Cíl programu je takový, aby nadějní studenti dostali podporu a byli seznámeni s chodem společnosti. RWE podporuje studenty především v oblasti praktických odborných znalostí, které daný student může využít při studiu. Maximální doba Stipendijního programu je 24 měsíců. Po řádném ukončení studia může student získat buď pracovní smlouvu na konkrétní pozici, nebo pracovní smlouvu vztahující se k Trainee programu.

Trainee program je dobrý především pro absolventy technických a ekonomických vysokých škol, kteří chtějí získat pracovní zkušenosti v následujících oborech: finance, lidské zdroje, marketing, technické pozice. Výběrové řízení se opět provádí za pomoci Assessment Centra. Daný program se uskutečňuje formou 18 měsíční stáže. Součástí je, že se absolvent zúčastní šesti 3 měsíčních etap členěných podle odbornosti a preferencí v rámci celé skupiny RWE. Trénovaní absolventi jsou začleněni do jednotlivých oddělení jako plnohodnotní členové a podílí se na určených projektech. Tito lidé se dále mohou účastnit odborných školení a exkurzí, které rovněž zvyšuje jejich odbornost. Po ukončení tohoto programu uzavírají absolventi pracovní smlouvu na dobu určitou.

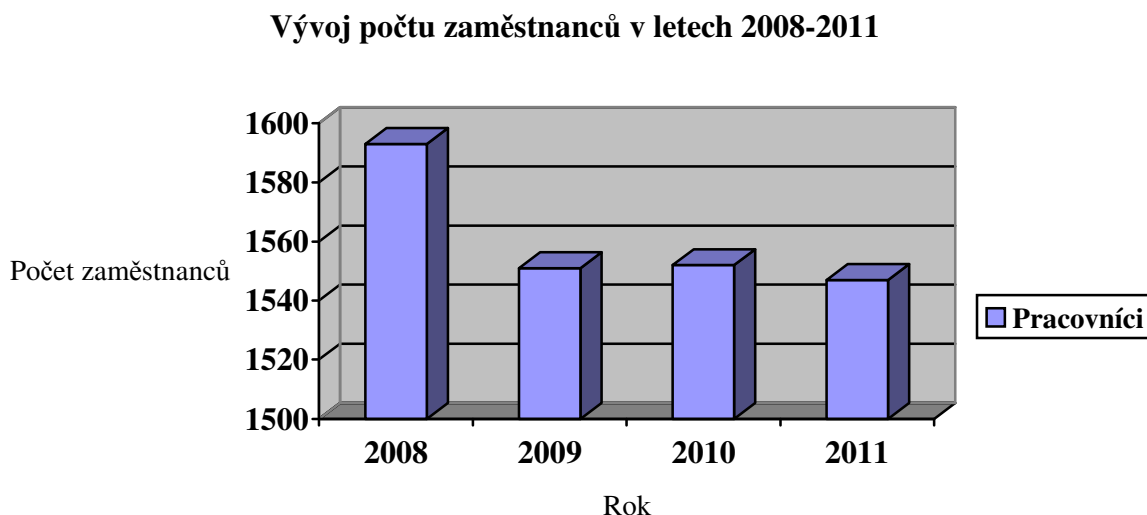
3 Financování vzdělávání pracovníků v podniku RWE Distribuční služby, s.r.o.

Tato kapitola se zaměřuje na konkrétní část společnosti RWE, a.s., a to na RWE Distribuční služby, s.r.o. Společnost se představí v číslech, uvedou se používané metody financování vzdělávání pracovníků a bude vypracována SWOT analýza.

3.1 RWE Distribuční služby, s.r.o.

RWE DS je společností s ručením omezením se sídlem v Brně. Základní kapitál činí 75 000 000 Kč. Jediným vlastníkem RWE DS jsou tzv. „Nety“ (GasNet, VČP Net, JMP Net, SMP Net). Vedení společnosti je složeno ze tří členů. Posláním a hlavní náplní práce je zajišťování provozu a údržby plynárenským provozovatelům distribučních soustav skupiny RWE v České republice, zajišťování spolehlivých dodávek zemního plynu odběratelům, zajišťování bezpečnostního provozu plynárenských zařízení, ochrana zdraví, osob a majetku, ochrana životního prostředí. Plně aktivní a samostatná je od roku 2008. Společníkem společnosti je RWE Supply & Trading CZ.

3.1.1 Vývoj počtu zaměstnanců

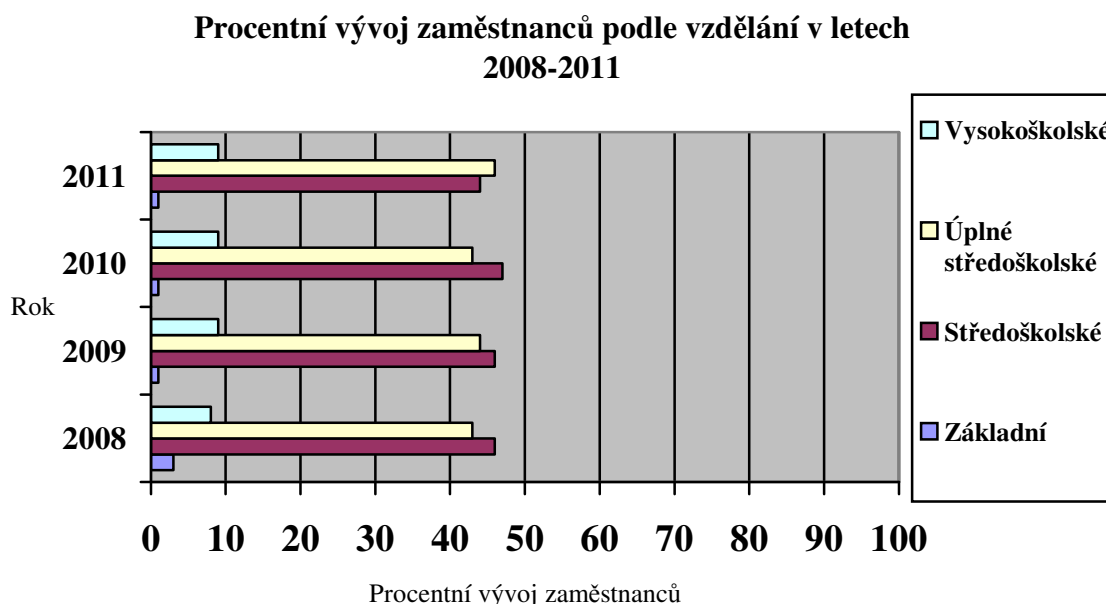


Obr. 7: Vývoj počtu zaměstnanců
Zdroj: vlastní zpracování.

Počet zaměstnanců v roce 2008 byl 1 593. O rok později došlo k největšímu snížení stavů, a to na 1 551 lidí. V následujících dvou letech se počet pracovníků držel okolo hranice roku 2009. Konkrétně v roce 2010 měla společnost 1 552 pracovníků a v roce 2011 disponovala společnost 1 547 zaměstnanci.

V této podkapitole a některých následujících jsou uvedeny údaje pouze do roku 2011, a to z důvodu prozatímního nepublikování výroční zprávy společnosti RWE DS za rok 2012.

3.1.2 Struktura zaměstnanců podle vzdělání



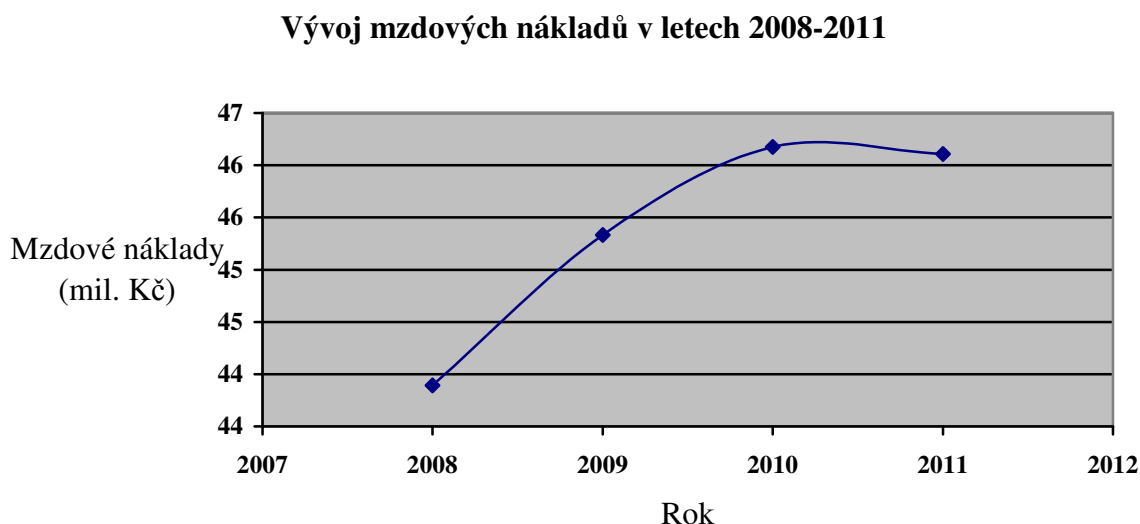
Obr. 8: Struktura zaměstnanců podle vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování.

Zastoupení zaměstnanců se základním vzděláním bylo v roce 2008 3 % (48 lidí), se středoškolským vzděláním to bylo 46 % (733 lidí), s úplným středoškolským potom 43 % (685 lidí) a s vysokoškolským pak 8 % (127 lidí). V roce 2009 byly následující stavy: počet lidí se základním vzděláním poklesl z 3 % na pouhé 1 % čili ze 48 na 16 lidí, se středoškolským vzděláním zůstalo 43 %, ale kvůli menšímu počtu zaměstnanců oproti roku 2008 poklesl počet pracovníků se středoškolským vzděláním o 20 osob na 713 pracovníků, oproti tomu počet lidí s úplným středoškolským vzděláním procentuálně vzrostl, a to o celé 1 %, ve výsledku to ovšem znamenalo úbytek 3 lidí

z 685 na 682 členů, lidí s vysokoškolským vzděláním také přibýlo, a to o 1 % čili ze 127 bylo 140 osob. Rok 2010 vypadal následovně: počet lidí se základním vzděláním zůstal stejný 1 % (16 pracovníků), lidí se středoškolským vzděláním přibýlo o 1 %, neboli ze 713 stoupl počet na 729 zaměstnanců, naopak lidí s úplným středoškolským vzděláním ubylo o 1 %, neboli z 682 poklesl počet na 667 osob, počet vysokoškoláků zůstal stejný 9 % (140 lidí). V roce 2011 ubyl jeden člověk se základním vzděláním a jejich počet zůstal 1 %, i lidí se středoškolským vzděláním ubylo, a to o 48 členů čili ze 47 % bylo 44 %, naopak lidí s úplným středoškolským vzděláním přibýlo, a to o 3 % čili z 667 na 712 pracovníků, ubyl také 1 člověk s vysokoškolským vzděláním a jejich stav byl tedy 9 % (139 zaměstnanců).

3.1.3 Vývoj mzdových nákladů zaměstnanců



Obr. 9: Vývoj mzdových nákladů

Zdroj: vlastní zpracování.

Z obr. 9 je patrné, že v prvním roce založení společnosti byly její mzdové náklady při průměrné mzdě 27 544 Kč a počtu 1 593 zaměstnanců 43 893 522 Kč. Ve druhém roce byl zaznamenán růst průměrné mzdy, a to na 29 228 Kč. Zároveň došlo ke snížení počtu pracovníků na 1 551. Celková částka na mzdy činila 45 332 628 Kč. Od té doby se RWE DS snaží o zachování stavu svých zaměstnanců, a proto v roce 2010 byl jejich počet 1 552. V témže roce činila průměrná mzda 29 753 Kč, z čehož vyplývá, že celkové

mzdové náklady byly vyčíslené na 46 176 656 Kč. Údaje za rok 2011 mají následující podobu: počet zaměstnanců 1 547, průměrná mzda 29 805 Kč a celkové mzdové náklady, které poprvé poklesly od doby založení společnosti, měly hodnotu 46 108 335 Kč.

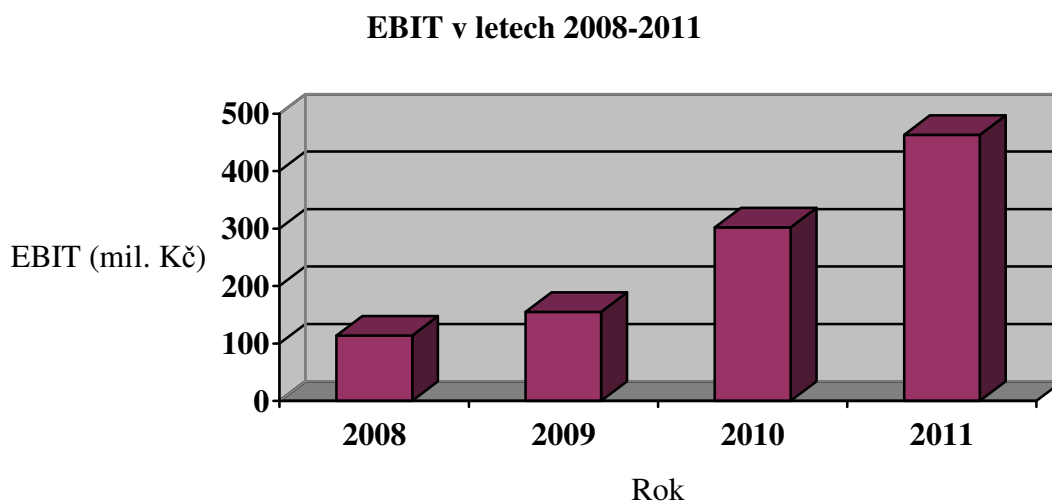
3.1.4 Vývoj hospodaření společnosti

Tab. 2: EBIT a procento z celkových tržeb v letech 2008-2011

Hospodářský rok	EBIT (mil. Kč)	Procento z celkových tržeb (%)
2008	114	5,1
2009	155	6,9
2010	302	13,1
2011	463	19,5

Zdroj: vlastní zpracování.

V obchodním roce 2008 vykázala společnost hospodářský zisk před zdaněním 114 milionu Kč. V následujícím roce dosáhl zisk před zdaněním 155 milionu korun českých. V roce 2010 zisk před zdaněním opět stoupal a dostal se až na číslo 302 milionu Kč. S rostoucím vlivem na českém trhu se neustále zvyšují i zisky a s rokem 2011 činil zisk před zdaněním již 463 milionu Kč.



Obr. 10: EBIT v letech 2008-2011

Zdroj: vlastní zpracování.

3.2 Způsoby financování vzdělávání pracovníků

Způsobů, jak mohou být pracovníci financováni ve vzdělávání, je hned několik. V této části uvedu některé z daných metod. Zmíním se o Evropském sociálním fondu a rozdílu vzdělávání zaměstnanců přímo ve firmě RWE DS či o vzdělávání a rozvoji mimo společnost, a to u konkrétní externí firmy.

3.2.1 Evropský sociální fond

První formou financování vzdělávání pracovníků ve firmě může být za pomoci tzv. Evropského sociálního fondu. Než se autor dostane ke konkrétnímu projektu spojeného s RWE DS, tak by bylo dobré zmínit se o tom, co to Evropský sociální fond (dále jen ESF) je a čím se zabývá.

Evropský sociální fond je jedním ze tří strukturálních fondů Evropské unie a je klíčovým finančním nástrojem vzdělávání lidí. ESF vkládá evropské fondy do členských zemí k tomu, aby pomohly k rozvoji lidských zdrojů, modernizovaly systém vzdělávání a aby byly nápomocné k trénování a udržení zaměstnanosti. Dále pak přispívá k plnění tří hlavních cílů evropských sociálních fondů:

- podporuje rozvoj regionů, kde je HDP na hlavu nižší než 75 % evropského průměru, stejně tomu tak je u vzdálených a řídce obydlených regionů,
- podporuje oblasti, které se přizpůsobují změnám v průmyslovém, respektive servisním sektoru a zápasí s klesajícím průmyslem ve vesnických a městských částech,
- podporuje nalézat pomoc při adaptaci v moderních strategiích, systému vzdělávání, trénování a zaměstnanosti. (OECD, 2005, s. 59)

Pro Českou republiku je na období 2007–2013 vymezena částka z ESF, a to ve výši 3,8 miliard Eur. Zodpovědným orgánem za řízení finanční pomoci od ESF je Ministerstvo práce a sociálních věcí, které je také řídicím orgánem Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (Evropský sociální fond v ČR, 2013).

RWE DS uspěly v říjnu roku 2010 s žádostí o finanční pomoc od Evropského sociálního fondu v celkové částce 4 458 624 Kč na projekt s názvem Akademie pro plynárenské

odborníky. 2 340 000 Kč putovalo na vzdělávání v měkkých dovednostech na vybrané pozice. Tyto dovednosti byly zařazeny do dvou modulů, kde první skupina obsahovala komunikační dovednosti a asertivní jednání, druhá pak efektivní komunikační dovednosti I, efektivní komunikační dovednosti II a právní minimum. Cílem projektu byl rozvoj kvalifikační úrovně a osvojení klíčových kompetencí potřebný pro styk se zákazníky i kolegy, zvýšení přidané hodnoty pro zákazníky a posílení tak udržitelnosti pracovních pozic, zvýšení ceny na trhu práce a tím i uplatitelnosti, zlepšení komunikace se zákazníky, osvojení komunikačních situací s důrazem na zákazníky a získání poznatků z oblasti obchodu a práva.

Kurzy byly určeny pro sedm pracovních pozic rozdělených do dvou skupin, celkem pro 812 osob. Do první skupiny patřily pozice: inspektor plynárenských zařízení, inspektor plynárenských zařízení senior specialista, montér specialista, montér senior specialista. Druhou skupinu pak obsadily pozice: montér plynoměrů, technik odečtu, technik technických služeb. Školení bylo pro všechny zaměstnance povinné a probíhalo v pracovní době.

V první vzdělávací skupině byli účastníci rozděleni po zhruba 15 členech do 48 skupin. Školení probíhalo ve dvou pracovních dnech. První den byl zaměřen na komunikační dovednosti: pozitivní vyjadřování, srozumitelnost, aktivní naslouchání, základní verbální a neverbální dovednosti a jejich vzájemná propojenost, přijímání kritiky a práce s negativními emocemi, technika omluvy, předcházení konfliktů, zásady týmové komunikace, komunikace uvnitř týmu, nácvik modelových situací s využitím neverbální komunikace. Druhý den se jednalo pak o asertivní jednání, které zahrnovalo tyto prvky: asertivní techniky, asertivní odmítnutí, stop manipulaci, zneužití moci, zvládnutí rozčílení a hněvu ve vypjatých situacích, základy argumentace, racionální argumentace, zvládnutí námitek, jak čelit neoprávněným požadavkům, zdůvodnění hranice pravomoci inspektorů, nácvik modelových konfliktních situací. Metody školení byly následující: krátké interaktivní přednášky, moderované účastnické diskuze, nácvik modelových situací, řešení případových studií, praktická cvičení a testy, rozbor audio a videonahrávek vztahující se k problematice. Tyto dva školící dny probíhaly v prvním a čtvrtém čtvrtletí v rozmezí dvou let.

Ve druhé vzdělávací skupině byli účastníci rozděleni také zhruba po 15 lidech do sedmi skupin. Školení probíhalo ve třech samostatných dnech. První den se rozvíjely komunikační dovednosti I obsahující následující praktiky: základy komunikace, základní komunikační chyby a jak jim předcházet, asertivní komunikace, stop manipulaci, komunikace s problémovým zákazníkem, řešení reklamací, racionální argumentace, agresivní zákazník, psychický nátlak ze strany zákazníka. Ve druhém dni se jednalo o komunikační dovednosti II: konfliktní situace, pojem konflikt, jeho příčiny, reakce a emoce, modelové situace, příklady z praxe, neoprávněný odběr plynu ze strany zákazníka, zákazník, který nechce otevřít, přičemž neoprávněně odebírá plyn. Poslední den se týkal právního minima, které obsahovalo následující činnosti: základy občanského a obchodního práva, právní opora při vynuceném vstupu na soukromý pozemek, základy trestního práva, trestní čin, jednání s policií, soudní řízení s problémovým zákazníkem a následně pak vystupování u soudu. Pro druhou vzdělávací skupinu byly použity stejné školicí metody jako u první vzdělávací skupiny a kurzy probíhaly během celé doby trvání programu. Časová dotace činila 117 dní. Projekt byl ukončen 30. září 2012.

Tab. 3: Zobrazení projektu v číslech

RWE Distribuční služby						
	Skupina 1		Skupina 2			
Modul	Komunikační dovednosti	Asertivní jednání	Efektivní komunikace I	Efektivní komunikace II	Právní minimum	Obchodní minimum
Počet účastníků	717	713	91	95	92	91
Úspěšnost v %	93,70	89,80	93,40	94,00	90,00	94,00
Spokojenost	1,26	1,31	1,35	1,35	1,29	1,39
Průměrná úspěšnost v %	91,80		92,90			
Průměrná spokojenost	1,29		1,35			
Období realizace	12/10 - 03/12		01/11 - 04/12			
Celkový počet účastníků	812					
Průměrná úspěšnost v %	92,30					
Průměrná spokojenost	1,32					

Zdroj: interní.

3.2.2 Vzdělávání zaměstnanců

V roce 2008 při založení společnosti byli zaměstnanci vzdělávání především v oblastech: povinného legislativního a plynárenského vzdělávání, jazykových a manažerských dovedností, profesních a odborných IT znalostí včetně využití Development Centra. Společnost navíc přispívala ke zvyšování kvalifikace podporou jejich studia při zaměstnání. Rozběhl se projekt vzdělávání interních lektorů.

V roce 2009 se vzdělávání zaměstnanců orientovalo na rozvoj těchto dovedností: povinné legislativní a plynárenské vzdělávání, podnik se zaměřil na rozvoj jazykových schopností, měkkých dovedností, prohlubování odborných profesních i počítačových znalostí. V tomto roce byl dokončen proces vzdělávání interních lektorů, což společnosti pomohlo ušetřit některé finanční prostředky. Zahájeny byly další projekty. „Akademie pro mistry a mistry specialisty“ byl jedním z těchto projektů. Ze skupiny RWE DS se této akce zúčastnilo 66 mistrů a 18 mistrů specialistů. Cílem projektu bylo sjednocení dovedností a zkušeností a jeho ukončení bylo naplánováno na konec dubna roku 2013. Mistři v průběhu absolvovali všech osm modulů, které byly rozděleny do dvou dnů. Jejich zaměření bylo následující: efektivní komunikace, vedení lidí a jejich motivace, zvládání konfliktů a náročných situací, time management a stress management, prezentační dovednosti, rozhodování, role mistra a řízení změny. V rámci celé skupiny RWE pak „Manažerská akademie“. „Manažerská akademie“ je vzdělávací proces, do kterého se zapojili vedoucí odboru a vedoucí skupiny RWE. Akce byla naplánovaná do čtyř běhů, přičemž v roce 2009 se z RWE DS zúčastnilo 22 zaměstnanců. Projekt vznikl jako nespokojenost se stavem, kdy vzdělávací aktivity probíhaly bez propojení s ostatními firmami. Novým manažerům, kteří přicházeli ve většině případů z nemanžerských pozic, chyběli manažerské zkušenosti a dovednosti popř. měli rozdílné úrovně vzdělání. Cílem „Manažerské akademie“ bylo sjednocení vzdělávání pro střední manažery, nad jehož během a obsahem mělo RWE plnou kontrolu. Celý proces začal tím, že ředitelé zvolili manažery, kteří se během léta zúčastnili v Development Centru vstupního testu, na jehož základě byli rozřazeni do tří skupin (junioři, specialisté a senioři) a bylo jim vybráno pět z těchto akcí: vedení týmu, projektový management, HR modul, change management, interkulturní trénink, řešení konfliktů nebo sebeřízení. Školení bylo rozděleno do dvou dnů a do dvou úrovní obtížnosti. Celá procedura vzdělávání prvního

běhu „Manažerské akademie“ trvala okolo jednoho roku a byla zakončena závěrečným výstupním testem v Development Centru. Za pomoci těchto „akademií“ byly použity především měkké dovednosti a následující metody: brainstorming, skupinové práce, interaktivní výklad, diskuse, hraní rolí, případová studie, trénink, experiment, koučování a modelová situace. Assessment centrem byli identifikováni talentovaní zaměstnanci a začal se realizovat pilotní „Vzdělávací program pro talentované zaměstnance“. I nadále ve skupině RWE probíhal dvouletý program „Perspektivy“, který byl určen pro zaměstnance s vysokým potenciálem a který pružně reagoval na nové trendy ve vzdělávání mladých manažerů. Pro nadané pracovníky technického směru byl připraven program „TOPTECH“. Společnost předložila ESF projekt „Akademie pro plynárenské odborníky“ a uspěla, viz výše.

V letech 2010-2011 RWE DS pokračovala v důrazu na povinné legislativní a plynárenské vzdělávání, rozvoj jazykových, měkkých a počítačových dovedností, ale také na prohlubování odborných profesních znalostí svých zaměstnanců.

3.2.3 Financování vzdělávání zaměstnanců

Tato kapitola podrobně zachycuje jednotlivé finanční náklady získané od ESF zaměřené na měkké dovednosti, finančně rozebírá i některé vzdělávací programy ve společnosti RWE DS.

Z ESF bylo vynaloženo 2 340 000 Kč na měkké dovednosti. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.2.1 Evropský sociální fond, projekt byl rozdělen do dvou vzdělávacích skupin. První z nich se školila ve dvou dnech po 717 a 713 lidech. Tito zaměstnanci se rozdělili do 48 skupin.

1. den

$45 \times 15 + 3 \times 14 = 45 \text{ skupin} \times 15 \text{ zaměstnanců} + 3 \text{ skupiny} \times 14 \text{ zaměstnanců} = 717 \text{ lidí.}$

2. den

$41 \times 15 + 7 \times 14 = 41 \text{ skupin} \times 15 \text{ zaměstnanců} + 7 \text{ skupin} \times 14 \text{ zaměstnanců} = 713 \text{ lidí.}$

Akce probíhala vždy jednou za čtvrtletí a trvala po dobu dvou let.

$$1 + 3 + 1 = 1 \times \text{v roce 2010} + 3 \times \text{v roce 2011} + 1 \times \text{v roce 2012} = 5 \text{ akcí.}$$

U druhé vzdělávací skupiny mělo školení třídní průběh s časovým rámcem 117 dní.

Počet akcí můžu zjistit tak, když celkový počet dní vydělím počtem dní jedné akce:

$$117 \text{ dní} / 3 \text{ dny} = 39 \text{ akcí.}$$

Počet vzdělávaných pracovníků v jednotlivých dnech byl pak následující 91, 95 a 92 lidí.

1. den

$$7 \times 13 = 7 \text{ skupin} \times 13 \text{ zaměstnanců} = 91 \text{ lidí.}$$

2. den

$$4 \times 14 + 3 \times 13 = 4 \text{ skupiny} \times 14 \text{ zaměstnanců} + 3 \text{ skupiny} \times 13 \text{ zaměstnanců} = 95 \text{ lidí.}$$

3. den

$$6 \times 13 + 1 \times 14 = 6 \text{ skupin} \times 13 \text{ zaměstnanců} + 1 \text{ skupina} \times 14 \text{ zaměstnanců} = 92 \text{ lidí.}$$

Celkový počet akcí byl následující:

$$5 + 39 = 5 \text{ akcí první vzdělávací skupiny} + 39 \text{ akcí druhé vzdělávací skupiny} = 44 \text{ akcí.}$$

A konečně finanční náklady na jednu vzdělávací akci se zaokrouhlením na jedno desetinné místo byl:

$$2\,340\,000/44 = 2\,340\,000 \text{ Kč}/44 \text{ akcí} = 53\,181,80 \text{ Kč.}$$

Když se vezme číslo 53 181,80 Kč jedné vzdělávací akce a vynásobí se počtem akcí jednotlivých vzdělávacích skupin, dostanou se náklady, které by byly vynaložené, kdyby projekt nebyl financován z ESF. Čísla jsou opět zaokrouhlená na jedno desetinné místo.

1. vzdělávací skupina

$$5 \times 53\,181,8 = 5 \text{ akcí} \times 53\,181,8 \text{ Kč} = 265\,909 \text{ Kč.}$$

2. vzdělávací skupina

$$39 \times 53\,181,8 = 39 \text{ akcí} \times 53\,181,8 \text{ Kč} = 2\,074\,090,20 \text{ Kč.}$$

Finanční náklady celého programu jednoho zaměstnance rozdělené do jednotlivých dní jsou zaokrouhlené na jedno desetinné místo a byly, následující:

1. vzdělávací skupina v 1. dni

$265\,909/717 = 265\,909\text{ Kč}/717\text{ lidí} = 370,90\text{ Kč}/\text{zaměstnanec}.$

1. vzdělávací skupina ve 2. dni

$265\,909/713 = 265\,909\text{ Kč}/713\text{ lidí} = 372,90\text{ Kč}/\text{zaměstnanec}.$

2. vzdělávací skupina v 1. dni

$2\,074\,090,20/91 = 2\,074\,090,20\text{ Kč}/91\text{ lidí} = 22\,792,20\text{ Kč}/\text{zaměstnanec}.$

2. vzdělávací skupina ve 2. dni

$2\,074\,090,20/95 = 2\,074\,090,20\text{ Kč}/95\text{ lidí} = 21\,832,50\text{ Kč}/\text{zaměstnanec}.$

2. vzdělávací skupina ve 3. dni

$2\,074\,090,20/92 = 2\,074\,090,20\text{ Kč}/92\text{ lidí} = 22\,544,40\text{ Kč}/\text{zaměstnanec}.$

Celkově vynaložená částka byla:

$265\,909 + 2\,074\,090,20 = 265\,909\text{ Kč} + 2\,074\,090,20\text{ Kč} = 2\,339\,999,20\text{ Kč}.$

Výsledek se liší o 0,80 Kč od původní hodnoty 2 340 000 Kč, a to v důsledku zaokrouhlování.

Nyní bude finančně rozebrána „Akademii pro mistry a mistry specialisty“. Na základě přání RWE DS jsou uvedená čísla pouze přibližná, nemají proto úplnou vypovídající hodnotu. Projekt byl řízen externí agenturou, která si účtovala za skupinu do 15 členů částku okolo 30 000 Kč za jeden den. Celkově se této akce zúčastnilo 84 zaměstnanců, kteří byli rozděleni do skupin.

$14 \times 6 = 14\text{ zaměstnanců} \times 6\text{ skupin} = 84\text{ lidí}.$

Za jednu skupinu si externí agentura účtovala okolo 30 000 Kč za den, tudíž za 6 skupin byly výdaje následující:

$6 \times 30\,000 = 6\text{ skupin} \times 30\,000\text{ Kč} = 180\,000\text{ Kč}.$

„Akademie pro mistry a mistry specialisty“ probíhala ve dvou dnech. Finanční náklady pro všechny skupiny za oba dva dny byly následující:

$2 \times 180\,000 = 2\text{ dny} \times 180\,000\text{ Kč} = 360\,000\text{ Kč}.$

Celková částka, kterou společnost vynaložila za tuto „akademii“, byla okolo 2 880 000 Kč. Vydělí se celkově vynaložená částka hodnotou za jednu vzdělávací akci, dostane se celkový počet akcí.

$$2\,880\,000/360\,000 = 2\,880\,000\text{ Kč}/360\,000\text{ Kč} = 8\text{ akcí.}$$

A vydělí se celková částka počtem zúčastněných zaměstnanců, dostanou se finanční náklady za jednoho pracovníka. Údaj je uveden se zaokrouhlením na jedno desetinné místo.

$$2\,880\,000/84 = 2\,880\,000/84\text{ zaměstnanců} = 34\,285,70\text{ Kč/zaměstnanec.}$$

Kromě „Akademie pro mistry a mistry specialisty“ byly autorovi poskytnuty od RWE DS i přibližné hodnoty projektu „Manažerské akademie“. Akce byla také řízena externí agenturou, ovšem jinou než tomu bylo u předchozí „akademie“. Externí společnosti byly u obou projektů vybrané na základě výběrového řízení. „Manažerské akademie“ se zúčastnilo 22 manažerů, kteří byli rozděleni do dvou skupinek po 11 manažerech. Za jednu skupinu si externí společnost účtovala okolo 25 000 Kč za den. Finanční náklady obou skupin za dva dny byly následující:

$$2 \times 2 \times 25\,000 = 2\text{ skupiny} \times 2\text{ dny} \times 25\,000\text{ Kč} = 100\,000\text{ Kč.}$$

Ročně probíhal program ve čtyřech běžích, tudíž celkově vynaložená částka za rok byla:

$$4 \times 100\,000 = 4\text{ běhy} \times 100\,000\text{ Kč} = 400\,000\text{ Kč.}$$

Finanční náklad jednoho zaměstnance za rok se dostane tak, když celková částka bude vydělena počtem zaměstnanců. Údaj je opět zaokrouhlen na jedno desetinné místo.

$$400\,000/22 = 400\,000\text{ Kč}/22\text{ zaměstnanců} = 18\,181,80\text{ Kč/zaměstnanec.}$$

K ostatním údajům vzdělávacích programů jako jsou TopTech a Perspektiva bohužel RWE DS neudělila přístup. Autorův odhad je ovšem takový, že ročně by mohlo být vynaloženo okolo 1 000 000 Kč za každý vzdělávací program.

Z důvodu nedostatku potřebných dat a informací vzniká pouhá domněnka kolik RWE DS ročně investuje do vzdělávání svých zaměstnanců. Autorův odhad je takový, že roční

částka na vzdělávací programy by se mohla pohybovat okolo 5 000 000 Kč. Dále se firma stará i o jazykové vzdělávání a vzdělávání na způsob tzv. IDP. Autor se domnívá, že finanční náklady by se mohly pohybovat okolo 1 000 000 Kč. Celkové finanční náklady se tudíž mohou pohybovat okolo 6 000 000 Kč.

3.2.4 SWOT analýza

Za pomoci SWOT analýzy¹ bude zobrazena situace vzdělávání zaměstnanců ve společnosti RWE Distribuční služby, s.r.o.

„Kolos“, jakým RWE beze sporu je, má i velmi dobře propracovaný systém vzdělávání, který pracovníkům umožňuje aktivně přistupovat k dlouholetému plánování profesního i osobního růstu. Všestranný rozvoj zaměstnanců probíhá formou prohlubování a zvyšování kvalifikace. Skupina RWE nabízí širokou škálu odborných kurzů, konferencí a rozvojových programů šitých na míru určité skupině zaměstnanců portálu. Některé z projektů byly zmíněné v kapitole 3.2.2 Vzdělávání pracovníků. Společnost vychází vstříc i těm, kteří se rozhodnou doplnit si chybějící kvalifikaci či dosáhnout vyšší úrovně vzdělání formou studia při zaměstnání.

Pozornost je věnována i všestrannému vzdělávání manažerů na všech úrovních řízení. Vedle rozvoje odborných znalostí se RWE zaměřuje především na manažerské dovednosti, znalost multikulturního prostředí a rozvoje leadershipu.

Za velký nedostatek autor považuje málo interních školitelů, kteří by mohli ušetřit velké finanční náklady placené externí společnosti za její služby. Naopak velkou příležitostí by mohla být skutečnost zavádění speciálních interních školicích kurzů, které by i do budoucna mohly být financovány z prostředků ESF.

¹ SWOT analýza je rozbořením silných (S) a slabých stránek (W), příležitostí (O) a hrozeb (T). Příležitosti a hrozby přicházejí z vnějšího prostředí a to jak z makroprostředí (sociální, demografické, technologické, ekonomické, legislativní, právní), tak také z mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, konkurenti, vláda). Silné a slabé stránky jsou typické pro vnitřní prostředí firmy (vize, cíle, poslání strategie, kvalita managementu, firemní kultura, mezilidské vztahy aj.). Cílem SWOT analýzy je identifikování situace, do jaké míry je současná strategie firmy schopná vyrovnat se se změnami, které nastávají v prostředí. [JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8].

Tab. 4: SWOT analýza systému vzdělávání v RWE Distribuční služby, s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • propracovaný vzdělávací systém • silná kapitálová základna • spolupráce s externí společností na vzdělávání zaměstnanců • vybavenost školicích místností včetně moderní techniky 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek interních školitelů • vysoké náklady na vzdělávání
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • možnost čerpání prostředků z ESF • zavedení speciálních vzdělávacích kurzů 	<ul style="list-style-type: none"> • nevhodné školicí metody • neochota zaměstnanců účastnit se vzdělávacích akcí

Zdroj: vlastní zpracování.

4 Návrh a doporučení na změnu financování v podniku RWE Distribuční služby, s.r.o.

Příchodem společnosti RWE, a.s. do České republiky v roce 2002 se začaly dít velké změny v oblasti plynárenství, a od roku 2010 dokonce i v oblasti elektřiny. Koncern RWE, a.s. postupně získával větší podíl na trhu. Firma se rozšiřovala a právě díky této činnosti vznikly i některé dceřiné společnosti včetně té, o které se autor v této práci zmiňuje. V roce 2008 vznikla RWE Distribuční služby, s.r.o. Tato situace většího podílu na trhu, zisk většího zastoupení v České republice a vznik nových dceřiných společností stojí nemalé finanční náklady. Jak hodně se tyto aktivity každoročně dotknou financování vzdělávání zaměstnanců RWE DS navíc, když si společnost najímá za pomoci výběrového řízení externí agentury na výkon této práce? Otázkou zůstává, zdali by nebylo lepším řešením vytvoření vlastního školícího týmu v rámci RWE DS, následně pak vytvoření speciálního programu na vzdělávání svých pracovníků a tím ušetření alespoň části finančních výdajů placených externím agenturám?

V této části je autorovým cílem navrhnout, popř. vytvořit vlastní tým a vlastní program v rámci RWE DS, který umožní podniku vzdělávat zaměstnance s nižšími náklady.

4.1 Vytvoření vlastního týmu

Vytvoření vlastního týmu se na první pohled může zdát jako velmi jednoduchou záležitostí, opak je pravdou. Každý člověk nemá ty správné předpoklady na to, aby mohl učit ostatní, v tomto případě své kolegy. Někomu chybí dostatek trpělivosti, druhý neumí předat své znalosti dál, jiného to nebaví či nenaplnuje, aby předával své zkušenosti dalším lidem... Vytvoření týmu neznamena v dnešní době zvolit pár jedinců z řad pracovníků a prohlásit: „Vy jste vzdělávací tým našeho podniku.“ Vytvoření týmu je dlouhodobější proces, který musí být pečlivě připraven, protože pokud by selhal proces již v přípravné fázi tvorby, pak by následný průběh vzdělávacích kurzů neměl dostatečnou úroveň, protože by byl veden „nepřipraveným týmem“.

Členem vzdělávacího týmu se může stát každý zaměstnanec RWE DS, který splní určité požadavky. Postup z „pouhého“ pracovníka na lektora je následující: vyplnit přihlašovací dotazník, projít vstupním testem a zúčastnit se vzdělávacího programu pro lektory.

4.1.1 Výběr lidí

O pozici být součástí vzdělávacího týmu a stát se lektorem může „zabojevat“ úplně každý zaměstnanec, který v první řadě vyplní přihlašovací dotazník, jenž je uveden v příloze a byl vypracován autorem. Celý tým se bude skládat z devíti členů. Tři lidé budou z řad montérů a techniků, tři pak ze členů nižšího či středního managementu a tři budou zahraniční lektori, kteří mají minimálně roční zkušenosti s učením v České republice. Výběr těchto „cizinců“ je podrobněji popsán v kapitole 4.2 Vytvoření speciálního programu „Učení se hrou“.

4.1.2 Vstupní test

Po úvodním dotazníku přichází na řadu druhý krok, kterým je tzv. vstupní test. Vstupní test je uveden stejně jako dotazník v části přílohy této diplomové práce a stejně tak byl vytvořen autorem. Tato zkouška je povinná pro všechny účastníky s výjimkou zahraničních lektorů, kteří ji nevykonávají. Důvod úlevy zahraničních učitelů je prostý, oni jediné budou přijímáni z řad lidí mimo společnost, a proto budou vyzkoušeni na jiné bázi.

Po vyhodnocení vstupního testu, který se skládá z několika oblastí, postoupí jedinci s největší úspěšností. A ti se následně zúčastní krátkého neformálního posezení se zástupci RWE DS, kteří rozhodnou o tom, kdo bude danou funkci lektorů vykonávat. Přihlížet se bude na komunikační dovednosti, vystupování, vyjadřování, improvizaci, získání si pozornosti...

4.1.3 Vzdělávací program

Šest úspěšných zaměstnanců, kteří projdou dvěma náročnými koly, čeká dvouletý proces školení pro lektory. Akce bude probíhat dva dny, a to vždy jednou měsíčně. Po absolvování se stanou plnohodnotnými členy vzdělávacího týmu v RWE DS. V období

tohoto dvouletého školení budou pokračovat v současné funkci, kterou vykonávali doposud.

Vzdělávací program by měl zastávat určitá kritéria, která autor vybral z několika vzdělávacích agentur a která mu připadala nejvhodnější právě pro vzdělání vlastního týmu:

- věnovat se jednotlivci či skupině, ale také tomu, kterému není daný problém na první pohled zcela jasný,
- zvýšit spokojenost v pracovním i osobním životě,
- najít vlastní cestu k řešení,
- odstranit překážky při plnění úkolů,
- uvolnit potenciál zaměstnanců,
- posílit věrohodnost,
- posílit charisma,
- zefektivnit komunikaci,
- posílit práci s emocemi,
- najít řešení krizových situací,
- umět reagovat na změny.

Vzdělávací program pro lektory bude zvolen na základě výběrového řízení a bude realizován externí agenturou. Činnosti, které by měly být v programu, byly vybrány z několika agentur a měly by mít následující podobu:

- komunikační dovednosti (neverbální komunikace, komunikace s problémovými lidmi, suverénní vystupování, zvládnutí krize s minimem emocí, asertivita, řečnické triky),
- lektorské dovednosti (řízení od lidí z praxe, forma případových studií, praktické nácviky, předávání zkušeností přímo z firemního prostředí),
- human resources (motivace zaměstnanců a řízení jejich výkonu, principy odměňování, efektivní interní komunikace, efektivní nábor/přijímání zaměstnanců, profesionální techniky vedení přijímacího pohovoru, strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, výběr vzdělávacích metod, realizace a jejich hodnocení, teambuilding),
- IT dovednosti (Microsoft office, základy vybraného programovacího jazyka, Google analytics a práce s internetem),

- manažerské dovednosti (umět přesvědčit druhé a získat je na svoji stranu, manažerské rozhovory – motivující, hodnotící, se zpětnou vazbou, vedení lidí, koučování, suverenita, od problémů k efektivní změně),
- marketing (účinné postupy, metody, cíle),
- etiketa (slušnost, úcta k lidem, ohleduplnost, host x hostitel, oblečení na pracovišti, oslovování, titulování, představování, práce s vizitkami, obchodní obědy, vytvoření image, první dojem),
- obchodní dovednosti (nákup, prodej, know-how, dobré dlouhodobé vztahy se zákazníky, trénink prodejních stylů),
- právo (zákon č. 89/2012 Sb.).

4.2 Vytvoření speciálního programu „Učení se hrou“

K vytvoření speciálního interního programu „Učení se hrou“ je zapotřebí vzdělávací tým šesti lidí (lektorů), kteří prošli školením. Dále pak trojice zahraničních lektorů, kteří mají alespoň roční praxi v oblasti vzdělávání a kteří jsou přijímáni na základě testu. Zkouška má ovšem zcela odlišný charakter oproti té, která byla vytvořena pro interní zaměstnance. Zahraniční učitelé musí absolvovat prozkoušení z oblastí:

- základy češtiny,
- německý jazyk,
- anglický jazyk,
- odborného názvosloví v českém, německém i anglickém jazyce (komunikace, IT, management, marketing, etiketa, obchod, právo).

Po vstupním testu pro cizince bude následovat osobní pohovor se zástupci společnosti RWE DS, který bude probíhat v českém, anglickém i německém jazyce a který bude zaměřen na následující aktivity:

- psychika,
- schopnost reakce na změnu,
- vyjadřování,
- srozumitelnost a správnost,
- získání si pozornosti.

Existuje několik variant, jak by mohl tento projekt „Učení se hrou“ probíhat. Autorův návrh na zhotovení je takový, že se pokusí sjednotit vzdělávací programy, které již ve firmě proběhly či probíhají a udělat z nich jeden celek. Veškerá činnost může ovšem začít fungovat a být realizována nejdříve v roce 2016, tzn. po dvouletém školení členů vzdělávacího týmu, kteří nabudou dostatečné schopnosti a dovednosti k učení pracovníků ve společnosti RWE DS.

Rok 2016 by mohl být prvním rokem, u kterého by byl poprvé použit projekt „Učení se hrou“ a zároveň by mohly být pozastaveny veškeré vzdělávací programy, které byly vedené externími agenturami. Začala by tudíž nová éra ve vzdělávání v podniku RWE DS.

Nyní se bude uvažovat o 1 560 zaměstnancích v podniku, kteří budou rozděleni do skupin po 15 lidech.

$$1\,560/15 = 1\,560 \text{ zaměstnanců}/15 \text{ členů skupiny} = 104 \text{ skupin.}$$

Dalším předpokladem je, že šest lektorů bude rozděleno po dvou, vzniknou tak tři školící týmy. Dále pak každý z rodilých mluvčích vytvoří vlastní tým na školení zaměstnanců v německém či anglickém jazyce.

$$3 + 1 + 1 + 1 = 3 \text{ vzdělávací týmy vyškolených lektorů} + 1 \text{ tým s jedním rodilým mluvčím} + 1 \text{ tým s druhým rodilým mluvčím} + 1 \text{ tým se třetím rodilým} = 6 \text{ vzdělávacích týmů.}$$

V prvním roce bude projekt „Učení se hrou“ probíhat pro jednoho zaměstnance jednou za měsíc, a to v jednom dni.

Např. leden – 1. týden

1. vzdělávací tým

$$5 \times 15 = 5 \text{ pracovních dní} \times 15 \text{ pracovníků} = 75 \text{ vzdělaných lidí/týden.}$$

2. vzdělávací tým

$$5 \times 15 = 5 \text{ pracovních dní} \times 15 \text{ pracovníků} = 75 \text{ vzdělaných lidí/týden.}$$

3. vzdělávací tým

$$5 \times 15 = 5 \text{ pracovních dní} \times 15 \text{ pracovníků} = 75 \text{ vzdělaných lidí/týden.}$$

4. vzdělávací tým (první rodilý mluvčí)

$$5 \times 15 = 5 \text{ pracovních dní} \times 15 \text{ pracovníků} = 75 \text{ vzdělaných lidí/týden.}$$

5. vzdělávací tým (druhý rodilý mluvčí)

$5 \times 15 = 5$ pracovních dní \times 15 pracovníků = 75 vzdělaných lidí/týden.

6. vzdělávací tým (třetí rodilý mluvčí)

$5 \times 15 = 5$ pracovních dní \times 15 pracovníků = 75 vzdělaných lidí/týden.

Z toho maximální počet vzdělaných zaměstnanců za týden v jazycích a v ostatních dovednostech může být v obou případech 225 lidí.

Celkový součet je tedy:

$6 \times 75 = 6$ vzdělávacích týmů \times 75 vzdělaných lidí = 450 vzdělaných lidí/týden.

Měsíc má čtyři týdny. Maximální počet vzdělaných lidí měsíčně může tedy být:

$4 \times 450 = 4$ týdny \times 450 vzdělaných lidí/týden = 1 800 vzdělaných zaměstnanců.

Společnost má i menší rezervu na konání kurzů, kterou může využít např. v situaci, kdy si zaměstnanec vybere svoji dovolenou nebo v situaci, kdy je státní svátek. V případě, že by tato nepatrná rezerva nestačila, mohla by RWE DS povolat své zaměstnance i v sobotu nebo neděli do běžících vzdělávacích aktivit. Vzdělávací akce mohou tedy probíhat nepřetržitě každý měsíc po celý rok.

Projekt „Učení se hrou“ by měl obsahovat následující oblasti:

- komunikační dovednosti,
- asertivní jednání,
- obchodní minimum,
- právní minimum,
- IT dovednosti,
- etiketu,
- anglický jazyk,
- německý jazyk.

V roce 2016, kdy podle předpokladů, by mohl pilotní program „Učení se hrou“ začít, bude mít následující plán.

V lednu se 780 členů (52 skupinek) společnosti zaměří na školení jazykových dovedností. Každý jedinec bude mít na výběr, jestli se bude chtít vzdělávat v anglickém či německém jazyce a mimo to si také bude moci vybrat úroveň I. nebo úroveň II. Úroveň I. je vhodná pro začátečníky, úroveň II. pak pro pokročilé či zdatné jedince. V případě zájmu o častější používání cizí řeči se někteří pracovníci (konkrétně 120 za měsíc) mohou zúčastnit více vzdělávacích kurzů v této oblasti. Druhou polovinu zaměstnanců si vezme na starost trojice vzdělávacích týmů a začne s komunikačními dovednostmi, které jsou vhodné pro každého člověka ve firmě. Velký důraz v této oblasti bude kladen především na komunikaci s problémovými zákazníky a na neverbální komunikaci.

V únoru se role obrátí. Ti, kteří byli školeni v komunikačních dovednostech, tak se budou vzdělávat v jazycích. V tomto měsíci, i v každém následujícím bude možnost pro 120 zájemců zúčastnit se jazykových kurzů víckrát. A opačně, pracovníci, kteří mluvili v lednu anglicky či německy, se budou vzdělávat v komunikaci.

V březnu se opět polovina zaměstnanců zúčastní jazykových kurzů. Druhá polovina začne s asertivním jednáním. Asertivita by měla být nápomocná k posílení sebejistoty a k odstranění strachu.

Duben je založen na stejném modelu jako březen, jen v opačném pořadí. 780 lidí, kteří se školili v jazycích, budou mít kurz asertivního jednání a ostatních 780 zaměstnanců, kteří prošli asertivním jednáním, přejdou na angličtinu či němčinu.

V květnu začne třetí kolo výuky jazyků pro 52 skupinek. Zbylé skupiny se soustředí na obchodní minimum. Dané minimum je základem pro posílení jistoty v komunikaci s klientem, oslovování klientů, rozpoznání různé typologie zákazníků a úspěšného uzavírání obchodu.

Červen je měsícem, který ukončí další kolo výuky v cizí řeči. Dále pak doběhnout kurzy pro lidi, kteří ještě neabsolvovali obchodní minimum.

Měsíc červenec bude pro vzdělávání zaměstnanců jedním z nejtěžších na organizaci, protože je to období prázdnin ve školách, a proto si hodně zaměstnanců vybírá dovolené. Přesto všechno se autor domnívá, že by se vzdělávání pro pracovníky dalo zvládnout. Již čtvrtým kolem bude pokračovat vzdělávání v anglickém či německém jazyce. Novým školícím kurzem pro tentokrát bude Občanský zákoník, který spadá do kategorie právního minima.

Srpen bude nejspíš trošku komplikovanější stejně tak jako červenec díky probíhajícím dovoleným. Autor věří, že i v tomto měsíci se dá vše zvládnout a budou moci proběhnout druhé poloviny školících kurzů z právního minima, popř. angličtiny či němčiny.

Po náročných dvou měsících nastává klidnější období s ohledem na časovou náročnost většiny zaměstnanců. V září se bude konat již páté kolo vzdělávacích kurzů v angličtině či němčině. Téma, které se tentokrát otevře, budou IT dovednosti. V těchto dovednostech se školitelé zaměří na vzdělávání v Microsoft Office.

V říjnu, stejně tak jako v ostatních sudých měsících, se bude jednat pouze o převrácenou hodnotu vzdělávacích akcí z předchozího měsíce.

V listopadu začne poslední kolo vzdělávacích kurzů v anglické či německém jazyce. Novou a zároveň poslední oblastí bude etiketa. Etiketa zahrne celou škálu situací. Zaměstnanci si osvojí zdvořilost, oslovení, titulování, vhodné oblečení na pracovišti...

V prosinci roku 2016 dojdou ke všem běžícím kurzům pro pracovníky společnosti RWE DS a bude moci nastat vyhodnocení, zdali program „Učení se hrou“ I. byl úspěšný či nikoli.

4.3 Finanční zhodnocení

V této závěrečné kapitole se autor pokusí vyčíslit, kolik by jeho návrh stál, zdali by dokázal ušetřit společnosti určité procento finančních nákladů a také situaci, kdyby společnost i přes zavedený projekt „Učení se hrou“ musela najmout externí agenturu k doplnění vzdělávání vlastních zaměstnanců.

4.3.1 Finanční výdaje

Aby byl projekt „Učení se hrou“ úspěšný a schopný realizace, je potřeba, aby v prvních dvou letech RWE DS zvýšila finanční výdaje na vzdělávání svých šesti lektorů. Na základě průzkumu ceníků externích agentur, by finanční výdaje na vzdělávání vlastních lektorů mohly mít následující podobu. Za komunikační dvoudenní akci si agentury účtují okolo 35 000 Kč. Dvoudenní marketingové kurzy se pohybují okolo 25 000 Kč. Školení v oblasti IT za dva dny vyjde na částku okolo 38 000 Kč. Právo plné novel a úprav stojí okolo 42 000 Kč za dvoudenní kurz. Částka okolo 40 000 Kč bude stát dvoudenní školení manažerských dovedností. Obchodní dovednosti vyjdou na podobnou částku jako dovednosti komunikační, a to na 35 000 Kč. I etiketa patří do levnější kategorie a vyjde okolo 25 000 Kč. Práce se skupinou neboli lektorské dovednosti jsou externími agenturami ceněné na částku okolo 45 000 Kč za dva dny. Za human resources zaplatí společnost řádově okolo 35 000 Kč za dvoudenní školení.

Rok má v kalendáři 12 měsíců. Za dva školící roky vybraní jedinci na post interního lektora ve společnosti RWE DS podstoupí celkem 24 vzdělávací kurzů v následující podobě, která je znázorněna v tab. 5.

Tab. 5: Plán vzdělávacích kurzů pro budoucí interní lektory

Období	Počet proškolených	Vzdělávací kurz	Náklady na vzdělání (Kč)
Leden 2014	6	Komunikační dovednosti I.	35 000
Únor 2014	6	Marketing	25 000
Březen 2014	6	IT dovednosti I.	38 000
Duben 2014	6	Právo I.	42 000
Květen 2014	6	Manažerské dovednosti I.	40 000
Červen 2014	6	Obchodní dovednosti I.	35 000
Červenec 2014	6	Etiketa	25 000
Srpen 2014	6	Lektorské dovednosti I.	45 000
Září 2014	6	Human resources	35 000
Říjen 2014	6	Komunikační dovednosti II.	35 000
Listopad 2014	6	IT dovednosti II.	38 000
Prosinec 2014	6	Právo II.	42 000
Leden 2015	6	Manažerské dovednosti II.	40 000
Únor 2015	6	Obchodní dovednosti II.	35 000
Březen 2015	6	Lektorské dovednosti II.	45 000
Duben 2015	6	Komunikační dovednosti III.	35 000
Květen 2015	6	IT dovednosti III.	38 000
Červen 2015	6	Právo III.	42 000
Červenec 2015	6	Manažerské dovednosti III.	40 000
Srpen 2015	6	Obchodní dovednosti III.	35 000
Září 2015	6	Lektorské dovednosti III.	45 000
Říjen 2015	6	Komunikační dovednosti IV.	35 000
Listopad 2015	6	Obchodní dovednosti IV.	35 000
Prosinec 2015	6	Lektorské dovednosti IV.	45 000
Celkem	6	24	905 000

Zdroj: vlastní zpracování.

Absolvování vzdělávacích akcí interních lektorů vyjdou na částku okolo 905 000 Kč. Dále se musí uvážit ještě výše jejich mzdy, která by měla mít samozřejmě vyšší hodnotu než ta současná. Předpoklad je takový, že výše mzdy se zvedne o 10 000 Kč.
 $6 \times 10\,000 = 6 \text{ lektorů} \times 10\,000 \text{ Kč (růst mzdových podmínek)} = 60\,000 \text{ Kč}.$

Hodnota 60 000 Kč je dalším finančním výdajem, kterým by společnost musela investovat, kdyby zaváděla svůj vzdělávací tým lektorů.

Posledním finančním výdajem předtím, než přijde období úspor, by byly odměny rodilých mluvčích. Autor předpokládá, že jejich plat se bude pohybovat okolo 40 000 Kč.

$3 \times 40\,000 = 3 \text{ cizojazyční lektori} \times 40\,000 \text{ Kč} = 120\,000 \text{ Kč}.$

Celková suma, které se dosáhne sečtením veškerých nákladů spojených se zaváděním vlastního vzdělávacího týmu, by byla:

$$905\,000 + 60\,000 + 120\,000 = 905\,000\text{ Kč} + 60\,000\text{ Kč} + 120\,000\text{ Kč} = 1\,085\,000\text{ Kč}.$$

4.3.2 Finanční úspory

V předchozí kapitole 3.2.3 Financování zaměstnanců byl autorův celkový odhad na finanční výdaje za vzdělávání pracovníků společnosti RWE DS okolo 6 000 000 Kč. Když k těmto nákladům bude připočítána částka na vytvoření vlastního vzdělávacího týmu a zavedení vlastního programu „Učení se hrou“, která činí okolo 1 085 000 Kč, bude vydělena dvěma, dostane se roční hodnota investice. Náklady za rok 2014 se pak budou pohybovat okolo hranice 6 540 000 Kč, stejná částka by podle předpokladů byla vynaložená i za rok 2015.

Autor netvrdí, že by podnik RWE DS musel ukončit veškerou spolupráci se školami, které napomáhají doplnit si vzdělávání zaměstnanců RWE DS nebo aby ukončil veškeré procesy typu IDP (Individual development plan). Jeho návrh na finanční úsporu by se mohl prosadit v okamžiku, kdy si RWE DS najímá na vzdělávání svých pracovníků externí agentury, kterým platí „nehorázné“ peníze za to, že zaměstnanci společnosti navštěvují kurzy vybraných vzdělávacích agentur.

Veškeré finanční úlevy či úspory by se mohly začít prosazovat nejdříve v roce 2016, kdyby ve společnosti RWE DS začal fungovat vzdělávací program „Učení se hrou“. V tuto chvíli by podnik mohl omezit spolupráci s externími společnostmi a jejich programy na měkké dovednosti či spolupráci na výuku cizích jazyků. Měl by mít již svůj vlastní vzdělávací tým interních lektorů. Ve vlastním zájmu „dobrých vztahů“ s vnějším okolím by RWE DS úplně neomezila spolupráci. Předpoklad je takový, že by firma platila dál vybraným externím společnostem či agenturám za jejich služby částku, která by se pohybovala do 1 000 000 Kč.

V autorově návrhu je názorně ukázáno, že v letech 2014-2015 by společnost musela zvýšit své finanční výdaje zhruba o částku 1 085 000 Kč na vzdělávání svých zaměstnanců.

Nicméně v prvním roce, kdy začne fungovat vzdělávací program „Učení se hrou“, posléze v každém následujícím, dojde na velkou finanční úsporu, a to zhruba okolo 5 000 000 Kč.

Závěr

Dnešní doba se nese ve znamení neustále nových technologických „vymožeností“ či moderních trendů, které mají velký vliv na to, že společnosti investují do vzdělávání svých zaměstnanců, kteří jsou následně schopni dané technologie ovládat či umí se přizpůsobit potřebám podniku. Vlastní zájem pracovníky vede k tomu, aby se na těchto vzdělávacích akcích z důvodu udržení si dosavadní pracovní pozice účastnili. Při současné velké nezaměstnanosti je každý člověk ve firmě „nahraditelný“. V okamžiku, kdy daný jedinec nechce pracovat, popřípadě navštěvovat vzdělávací kurzy, společnost je nucena ukončit s ním pracovní poměr. Místo něho je totiž podnik během krátkého okamžiku schopný najmout minimálně tři jiné uchazeče, kteří by mohli danou práci vykonávat.

Společnost RWE Distribuční služby, s.r.o. je nedílnou součástí koncernu RWE, a.s. Pro podnik, popřípadě pro celý koncern, je vzdělaný zaměstnanec důležitým nástrojem, který může přilákat více zákazníků na úkor konkurence a zároveň může přispět k úspěšnému rozvoji ve firmě.

V úvodní kapitole diplomové práce autor na základě nalezených odborných poznatků vytvořil teoretickou část, která se skládá z metod vzdělávání, firemního prostředí a systematického vzdělávacího procesu.

Druhá fáze se týká společnosti RWE jako celku. Čtenáři byli seznámeni s historií, která zasahuje do konce 19. století na území dnešního Německa, dále pak s aktuální situací v zahraničí a České republice. Zjistí, že se RWE podílí na tvorbě českých filmů, podporuje lyžařské areály, snaží se pomoci týraným a postiženým dětem, účastní se charitativních akcí a snaží se podpořit studenty v jejich tvorbě, např. u filmů... Tato kapitola také popisuje, jaké jsou možnosti vzdělávání v RWE DS pro stálé zaměstnance a jaké jsou příležitosti pro studenty či absolventy.

Ve třetí části diplomové práce byly podrobně zmíněné údaje o společnosti RWE DS, uvedeny byly také statistické hodnoty od roku založení (2008). Následně byl detailně rozebrán Evropský sociální fond, který byl společnosti finančně nápomocný při vzdělávání jejich zaměstnanců, a to především v měkkých dovednostech. Autor popsal vzdělávací

programy, které v podniku probíhaly. Zhodnocena byla i finanční stránka některých z těchto vzdělávacích akcí. SWOT analýza následně upozornila na slabé a silné stránky společnosti, v úvahu se vzaly také hrozby a příležitosti podniku. Ze SWOT analýzy vycházel a byl navrhnout vlastní přínos pro RWE DS.

Poslední kapitola navazovala na předchozí část a na základě informací a údajů, které zaznamenala, byla navržena změna ve financování vzdělávání společnosti RWE DS. Vytvořen byl vlastní vzdělávací tým interních lektorů, který se skládá z devíti členů. Šest z těchto lidí jsou členy podniku. Tito zaměstnanci, k tomu, aby se stali lektory, musí vyplnit přihlašovací dotazník, projít vstupním testem, respektive ústním pohovorem. Poslední jejich povinností, předtím než mohou učit, je dvouletá účast na vzdělávacích projektech pro lektory. Zbývající tři členové budou vybráni z řad rodilých mluvčích, pro které je také připraven vstupní test, respektive ústní pohovor, ovšem jiného charakteru nežli tomu je u firemních pracovníků. V letech 2014-2015 RWE DS musí podle plánu vynaložit o zhruba 1 000 000 Kč více než tomu tak bylo u roků předcházejících. Finanční úspora by se ale podle předpokladů měla na základě nastaveného vlastního programu „Učení se hrou“ dostavit nejdříve v roce 2016 a následně i v dalších letech. Ušetřená částka by se měla pohybovat okolo 5 000 000 Kč.

Seznam použité literatury

Monografie

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
3. BELCOURT, M. a P. C. WRIGHT. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
5. HABERLEITNER, E., E. DEISTLER a R. UNGVARI. Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.
6. HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1457-4.
7. Interní materiály firmy RWE, a.s.
8. JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
9. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplň. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
10. OECD. Promoting adult learning. 2. vyd. Paris: OECD Publications, 2005. ISBN 92-64-01092-0.
11. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. Kompetence ve vzdělávání. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.
12. VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Internetové zdroje

13. Business center. Podnik [online]. Havit, ©1998-2013 [vid. 2013-02-20]. Dostupné z:
<http://www.business.center.cz/business/pojmy/p223-podnik.aspx>
14. Český statistický úřad. Firmy zvyšují odborné vzdělávání zaměstnanců [online].
Český statistický úřad, ©2013 [vid. 2012-11-30]. Dostupné z:
http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/firmy_zvysuji_odborne_vzdelavani_zamestnancu
15. ESF. Evropský sociální fond v ČR [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR,
©2008-2013 [vid. 2013-03-23]. Dostupné z:
<http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>
16. MAREŠOVÁ, P. Znalostní management. E+M Ekonomie a Management. Liberec:
Technická univerzita v Liberci, 2010, s. 131-144. ISSN 1212-3609. Také dostupné
komerčně z: [http:// proquest.umi.com](http://proquest.umi.com)
17. RWE. Chronicle. [online]. RWE Corporate Website, ©2013 [vid. 2012-10-30].
Dostupné z: <https://www.rwe.com/web/cms/en/8966/rwe/about-rwe/history/chronicle/>
18. RWE [online]. RWE, ©2013 [vid. 2012-11-06]. Dostupné z: <http://www.rwe.cz>

Bibliografie

19. ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2009.
ISBN 978-80-247-2890-2.
20. KOLMAN, L. Výcvik zaměstnanců: psychologické základy podnikové odborné
přípravy a výcviku. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-62-9.
21. MICHEK, S. Manual for self-assessment of vocational education and training
providers. Prague: National Institute of Technical and Vocational Education, 2007.
ISBN 978-80-87063-04-0.
22. PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi.
2. výrazně rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009.
ISBN 978-80-247-3024-0.

Seznam příloh

Příloha A: Přijímací dotazník	1
Příloha B: Vstupní test.....	4

Přijímací dotazník

Jméno:
Příjmení:

Datum:
Místo:

Zastávaná funkce (zaškrtnout):

- ☐ Člen nižšího managementu
☐ Člen středního managementu
☐ Jiná

- 1. Proč si myslíte, že právě Vy jste nejvhodnější kandidát?**
- 2. Jaké jsou Vaše silné stránky?**
- 3. Jaké jsou Vaše slabé stránky?**
- 4. Jakou máte představu o práci lektora?**
- 5. Jaká by byla Vaše motivace u výkonu práce v pozici lektora?**
- 6. Které vlastnosti by Vám nevyhovaly u ostatních lektorů a které naopak ano?**
- 7. Jaké změny byste provedl na svém dosavadním pracovišti?**
- 8. Jakou máte představu o pracovní době?**
- 9. Jakou máte představu o finanční odměně?**
- 10. Vaše připomínka...(nepovinná)**

Vstupní test

1 - RWE

1) Kdy bylo RWE založeno?

☐ 1998

☐ 1898

☐ 1924

2) Kdy vznikla společnost RWE DS?

☐ 2006

☐ 2008

☐ 2010

3) Kolik lidí je ve vedení společnosti?

☐ 2

☐ 4

☐ 3

4) Kdo je vlastníkem RWE DS?

☐ Východočeská plynárenská, a.s.

☐ „Nety“ (GasNet, VČP Net, JMP Net, SMP Net)

☐ RWE Česká republika, a.s.

5) Jaké je motto RWE?

☐ The energy to lead

☐ The energy for people

☐ The first step to the energy

6) Do čeho RWE neinvestuje?

☐ lyžování

☐ film

☐ restaurace

7) Jaký je průměrný počet pracovníků v RWE DS?

☐ 1 560

☐ 1 360

☐ 1 760

8) Jaký růst má EBIT v RWE DS?

- ☐ konstantní
- ☐ rostoucí
- ☐ klesající

9) Který z programů není součástí vzdělávání v RWE DS?

- ☐ Perspektiva
- ☐ Toptech
- ☐ Ballon

10) Jaké je největší zastoupení zaměstnanců v RWE DS?

- ☐ se základním vzděláním
- ☐ středoškoláků
- ☐ vysokoškoláků

2 – Ostatní

1) Která vlastnost nepatří do technik mluveného projevu?

- ☐ správné dýchání
- ☐ tvoření a užívání hlasu
- ☐ pečlivá výslovnost
- ☐ vulgárnost

2) Která vlastnost nepatří do hlasových prostředků?

- ☐ tichost
- ☐ intonace
- ☐ artikulace
- ☐ plynulost

3) Který způsob nepatří do komunikace?

- ☐ verbální
- ☐ neverbální
- ☐ aktivní
- ☐ pasivní

4) Který faktor je nejdůležitější při komunikaci s ostatními lidmi?

- ☐ slova
- ☐ hlasová charakteristika
- ☐ neverbální projev

5) Čeho by se měl člověk vyvarovat u naslouchání?

- ☐ aktivní přístup
- ☐ pozornost
- ☐ skákání do řeči

6) Co je to konflikt?

- ☐ střet dvou či více neslučitelných stanovisek
- ☐ dohoda
- ☐ monolog

7) Co je to frustrace?

- ☐ situace, při které jedinec nemůže dosáhnout uspokojení subjektivní potřeby, o které byl přesvědčen, že nastane
- ☐ situace, při které jedinec může dosáhnout uspokojení subjektivní potřeby, o které byl přesvědčen, že nastane
- ☐ situace, při které jedinec nemůže dosáhnout uspokojení objektivní potřeby, o které byl přesvědčen, že nastane

8) Co je to stres?

- ☐ stav nadměrného zatížení či ohrožení organismu
- ☐ stav úlevy, při vykonávané činnosti
- ☐ stres je převlečené štěstí

9) Co je to Time management?

- ☐ ovládnutí nároků kladených na čas, který je k dispozici
- ☐ ovládnutí nároků kladených na činnosti, které jsou k dispozici
- ☐ ovládnutí nároků kladených na čas a činnosti, které jsou k dispozici

10) Co říká Paretovo pravidlo?

- ☐ 60 % přínosů zajistí činnosti, které trvají 40 % času
- ☐ 70 % přínosů zajistí činnosti, které trvají 30 % času
- ☐ 80 % přínosů zajistí činnosti, které trvají 20 % času

11) Kolik času je zapotřebí při plánování?

- ☐ 40 % plánovat, zbylých 60 % je využíváno na řešení nepředvídatelných situací
- ☐ 50 % plánovat, zbylých 50 % je využíváno na řešení nepředvídatelných situací
- ☐ 60 % plánovat, zbylých 40 % je využíváno na řešení nepředvídatelných situací

12) Kterou schopnost zahrnuje emoční inteligence?

- ☐ vnímat vlastní emoce
- ☐ vnímat vlastní myšlení
- ☐ vnímat vlastní chování

13) Které složky zahrnuje emoční inteligence?

- ☐ sebekontrola – sebeuvědomění – sebemotivace – empatie – sociální dovednosti
- ☐ sebekontrola – sebeuvědomění – sebemotivace – empatie – sebeuspokojení
- ☐ sebekontrola – sebeuvědomění – sebemotivace – sebepoznání – sebeuspokojení

14) Co je asertivita?

- ☐ umění prosadit se a zároveň respektovat potřeby druhých
- ☐ umění prosadit se a zároveň nerespektovat potřeby druhých
- ☐ umění naslouchat a zároveň prosadit se

15) Co je to agresivita?

- ☐ útočnost
- ☐ klidnost
- ☐ zainteresovanost

16) Které složky patří do SWOT analýzy?

- ☐ slabé stránky – silné stránky – příležitosti – katastrofy
- ☐ slabé stránky – silné stránky – motivace – hrozby
- ☐ slabé stránky – silné stránky – příležitosti – hrozby